



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

# **LAS PLATAFORMAS DELIVERY EN ESPAÑA**

## **THE DELIVERY PLATAFORMS IN SPAIN**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO 2021/2022**

**Autor: Michael Alexander Loor Andaluz**

**Directora: Ana Belén Nicolás Salas**

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO</b> .....	3
<b>2.1. HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN</b> .....	3
<b>2.2. TURISMO</b> .....	8
<b>3. OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	12
<b>4. LAS PLATAFORMAS DELIVERY EN ESPAÑA</b> .....	13
<b>4.1. DELIMITACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DELIVERY</b> .....	17
<b>4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PLATAFORMAS DELIVERY, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA Y DEL CONSUMIDOR</b> .....	18
<b>4.3. ¿CÓMO FUNCIONA UNA PLATAFORMA DELIVERY? DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL USUARIO</b> .....	20
<b>5. ¿QUÉ ES UNA DARK KITCHEN?</b> .....	22
<b>5.1. TIPOS DE DARK KITCHEN</b> .....	24
<b>5.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DARK KITCHENS</b> .....	26
<b>5.3. PROBLEMAS LEGALES CON LAS DARK KITCHENS</b> .....	29
<b>6. CASO ESPECÍFICO: DARK KITCHEN EN EL MUNICIPIO DE CARTAGENA</b> .	31
<b>6.2. VALIDACION E IMPUTACIÓN DE DATOS</b> .....	34
<b>CONCLUSIONES</b> .....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	48
<b>WEBGRAFÍA</b> .....	49

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>IMAGEN 1:</b> Principales componentes del PIB por actividad en España.....	5
<b>IMAGEN 2:</b> Crecimiento del sector Hostelero .....	6
<b>IMAGEN 3:</b> Evolución y participación en la economía nacional de la producción hostelera....	6
<b>IMAGEN 4:</b> Aportación del turismo al PIB y al empleo .....	10
<b>IMAGEN 5:</b> Potencias turísticas .....	11
<b>IMAGEN 6:</b> Evolución en el número de viajeros en el mundo .....	12
<b>IMAGEN 7:</b> Menús de inicio de Apps de delivery .....	21

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> Conocimientos de Plataformas Delivery por sexo .....	34
<b>TABLA 2:</b> Conocimiento de Plataformas Delivery por edad.....	35
<b>TABLA 3:</b> Utilización de Plataformas Delivery por edad .....	39
<b>TABLA 4:</b> Utilización de Plataformas Delivery por nivel económico .....	39

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> ¿Conocías estas plataformas?.....	36
<b>GRÁFICO 2:</b> ¿Has utilizado alguna vez este tipo de plataformas?.....	37
<b>GRÁFICO 3:</b> ¿Con que frecuencia las utilizas? .....	38
<b>GRÁFICO 4:</b> ¿Qué es lo que te lleva a utilizarlas? .....	40
<b>GRÁFICO 5:</b> ¿Cuál es la plataforma que más utilizas? .....	41
<b>GRÁFICO 6:</b> ¿Qué otra plataforma utilizas o conoces?.....	42
<b>GRÁFICO 7:</b> ¿Crees que has aumentado su uso a partir de la pandemia de coronavirus? .....	42
<b>GRÁFICO 8:</b> DARK KITCHEN ¿Conocías este tipo de negocio?.....	43
<b>GRÁFICO 9:</b> DARK KITCHEN ¿Conoces algún restaurante que utilice este modelo de negocio? .....	44
<b>GRÁFICO 10:</b> DARK KITCHEN ¿Te parece buena idea de negocio? .....	45
<b>GRÁFICO 11:</b> DARK KITCHEN ¿Crees que en un futuro la mayoría de restaurantes serán así? .....	45

## 1. INTRODUCCIÓN

Los sectores de la hostelería y restauración han sufrido importantes cambios principalmente en la demanda y el comportamiento del consumidor en base al uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) y recientemente como consecuencia de la pandemia por Covid-19. En el año 2015, España contaba con más de 18.000 establecimientos nocturnos, como bares, pubs y discotecas, pero esa cifra bajó un 9% en 2018, según datos de la consultoría Nielsen, compañía global de información y medición. Estos cambios en el comportamiento de los consumidores, supuso la caída del consumo nocturno y a la vez el crecimiento del consumo diurno (Segarra, 2019).

El sector gastronómico español se encuentra, desde finales de los 90, en un momento de auge gracias a la creatividad de la nueva generación de chefs españoles. Así, España es conocida como un país destacado en el sector de la gastronomía y esto hace que cada vez más consumidores se unan a la experiencia gastronómica, valorando la calidad del producto, el buen servicio y la estética, favoreciendo de esta manera la tendencia foodie o de amantes de la comida.

Recientemente, a partir de 2020, las restricciones por Covid-19 de la pandemia mundial han obligado al sector a adaptarse a nuevas medidas sanitarias y de aforo. De manera que el uso de Internet se ha visto incrementado entre los consumidores del sector y el avance de la tecnología móvil. Este impacto se puede apreciar en la repercusión que tiene hoy en día un mal servicio por parte de un restaurante o establecimiento debido a que los consumidores están cada vez más conectados e informados y exigen calidad en sus experiencias. En la era tecnológica, los consumidores tienen más voz que nunca y esto puede influir de manera crucial en la reputación de los establecimientos a través de las opiniones online. Así, el auge de redes sociales, como Instagram, donde los consumidores comparten sus experiencias con fotografías de los platos que degustan, por ejemplo, se convierten en una herramienta importante para la difusión y estrategia de marketing de los hoteles, restaurantes, bares, y las cafeterías (<http://blog.fagorindustrial.com/?p=4591>).

Así, en las últimas dos décadas, los cambios en el sector de la hostelería y restauración han creado oportunidades nuevas de negocio y nuevos segmentos de mercado, como es el caso de nuevos modelos de empresas cuya función es dar a conocer restaurantes que

ya existen proporcionando tan solo el servicio a domicilio. De esta forma el restaurante no necesita el personal propio para realizar esta función ya que las plataformas ofrecen personal de su plantilla para realizar este trabajo, es así como aumentan su alcance y reducen sus costes (Casanova y Hernández, 2019).

Como hemos comentado, la pandemia hizo que este tipo de plataformas de negocio creciera aún más de lo que ya venía haciéndolo. En concreto, durante 2020 el número de restaurantes que se han sumado a este tipo de plataformas es un 33% más respecto del año pre-pandemia, según el informe Gastrómetro 2020 publicado por Just Eat a partir de datos del portal Statista. Este aumento se puede explicar debido al cambio en los hábitos del consumidor que por motivo de las restricciones y por el propio temor a salir a la calle preferían pedir a domicilio antes que salir a consumir al propio establecimiento. Si bien ya cierta parte de la población practicaba esta modalidad de consumo, gracias al confinamiento la mentalidad del consumidor ha cambiado y la demanda de estas plataformas se ha extendido a aquellos que todavía no la usaban.

Es gracias a este punto de inflexión por lo que surge la Dark Kitchen. Este nuevo modelo de negocio dentro de la propia restauración poco tiene que ver con el concepto tradicional de restaurante, donde la experiencia de consumo se produce en el mismo restaurante donde se puede acudir a disfrutar de su servicio y comida.

Las conocidas Dark Kitchens o Cloud Kitchens cuyo nombre nos induce a intuir que son cocinas dedicadas exclusivamente a vender sus productos a través de las distintas plataformas de food delivery. De esta manera se reducen los costes que puede tener un restaurante tradicional porque solo cubre los gastos imprescindibles para poder preparar sus platos. Sin embargo, este modelo de negocio obliga a destinar altos esfuerzos económicos en el canal digital.

Cabe señalar que este concepto empresarial no es realmente novedoso porque ya existían establecimientos de comida para llevar donde los clientes no podían permanecer, pero son las ventajas tecnológicas que presentan las plataformas delivery y los novedosos hábitos de consumo principalmente entre las jóvenes generaciones de la población las que han provocado el crecimiento de este negocio. Con este modelo de negocio, en el sector de la hostelería y restauración, se pretende abarcar más territorio y completar la oferta del mercado de actuación. Por ejemplo, si en una zona no hay un restaurante de comida india, se puede optar por crear una Dark Kitchen dedicada a ese

tipo de comida para cubrir la demanda, reduciendo los costes fijos por la creación de un restaurante de modo tradicional (Rodríguez, 2021).

## **2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

A continuación, vamos a adentrarnos en los conceptos de hostelería, restauración y turismo que sirvan de base para justificar y explicar el trabajo.

### **2.1. HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN**

Las diferencias entre los términos de hostelería y restauración muchas veces llevan a confusión, a pesar de agrupar negocios ciertamente diferentes.

La hostelería es la “actividad económica consistente en la prestación de servicios ligados al alojamiento y/o la alimentación durante un periodo determinado de tiempo, generalmente asociados a la actividad turística” (Marrero, 2016) que pertenece al “sector formado por dos ramas de actividad, el alojamiento u hospedaje y la restauración” (Guerra, 2009).

Para la Real Academia de la Lengua Española (RAE) la hostelería es “el conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y comida a los clientes”.

Según el diccionario en línea Wordreference la hostelería es “la industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago” (<https://www.wordreference.com/definicion/hosteleria>).

El origen del término restauración está vinculado a la aparición del restaurante en el entorno de la revolución francesa, donde los chefs que ofrecían sus platos a la burguesía utilizaban un cartel en la puerta utilizando una frase con el verbo restaurar refiriéndose a calmar el hambre de los estómagos. Esta utilización del verbo restaurar hizo que se extendiera el término para denominar el oficio “restauración: al oficial restaurador y al establecimiento restaurante” (Guerra, 2009).

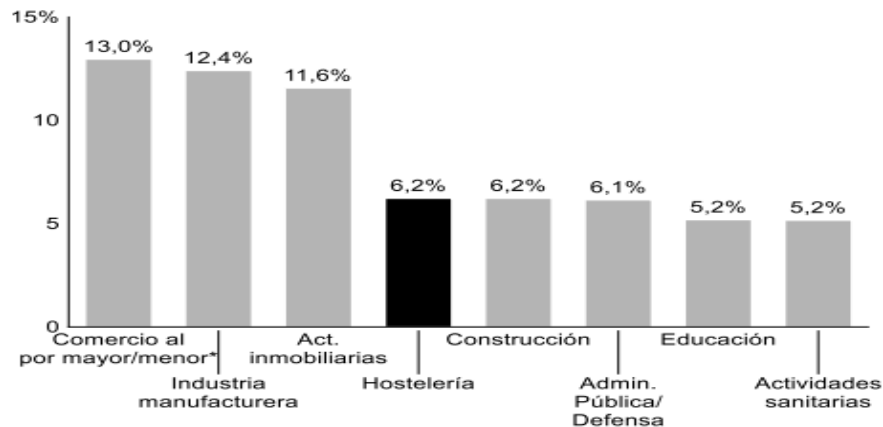
Según Wordreference la restauración “es la actividad hostelera que comprende a los restaurantes”. Y para la RAE “es la actividad de quien tiene o explota un restaurante”.

Ahora bien, podemos entender que la restauración va dentro de la propia hostelería y que el término hostelería agrupa comercios destinados a la preparación de alimentos y bebidas que son elaboradas para su consumo que conforman dos ramas de actividad diferentes: alojamiento y restauración, incluyendo tipos de negocios como hoteles, pensiones, casas rurales, albergues, restaurantes, cafeterías, bares, mesones, chiringuitos, etc. Los mesones y las posadas tienen un origen casi tan antiguo como la propia civilización gracias a la aparición del comercio (Puyuelo et al., 2018).

No es hasta final de los años 50, cuando surgen las primeras disposiciones y políticas dirigidas a crear y desarrollar un sector turístico-hostelero del Plan de Estabilización de 1959, impulsadas por los tecnócratas del gobierno y aprobadas por el Gobierno de España, porque la marca de la inestabilidad política y social de la dictadura que gobernaba en España hizo necesaria la búsqueda de nuevos ingresos para el crecimiento del país (Vizcaíno, 2015).

En las primeras décadas de crecimiento turístico no se encuentran datos aclaratorios de la contribución de la actividad de la hostelería y restauración al conjunto del Producto Interior Bruto (PIB) nacional español. Sin embargo, se presupone que es el registro de alojamientos turísticos lo que mayor colaboración tiene en el PIB. El primer estudio económico de la actividad Turismo-Hostelería data de 1981 y es realizado por la Federación Española de Hostelería (FEHR) en colaboración con la Asociación American Express (AMEX). En el análisis, se puede constatar el incremento de producción de empleo neto y de ingresos brutos debido a las empresas de restauración frente a las de alojamientos (<https://catering.comidaspopulares.com/blog/analisis-y-evolucion-de-la-hosteleria-en-espana/>) Ver Imagen 1.

**IMAGEN 1:** Principales componentes del PIB por actividad en España (2018)



Fuente: Bain & Company And Ernst & Young (2019)

En España, el sector de la hostelería es uno de los pilares fundamentales de la economía, con un peso 2 o 3 veces superior al de otros grandes mercados, llegando a representar en 2019 al igual que en 2018 un 6,2% del PIB de España (Bain & Company y Ernst & Young, 2019).

Según datos proporcionados por el Anuario de la Hostelería de España 2020 que presenta la Federación Hostelería de España (FEHR), la hostelería presentó crecimiento en el año 2019 respecto al año anterior, como un 0,5% más de establecimientos, una subida del 0,4% en trabajadores ocupados, un 4,7% más de benéfico económico y aunque no hubo un crecimiento en el PIB se mantuvo en el mismo porcentaje (6,2%). Ver Imagen 2.



## IMAGEN 2: Crecimiento del sector Hostelero (2020)

**Hostelería = Restauración + Alojamiento**



Fuente: Anuario anual de la Hostelería de España (2020).

El sector de la hostelería ha tenido una fuerte expansión en España desde sus inicios, con ciertos cambios cíclicos que no afectaron tanto a su crecimiento, hasta la llegada de la crisis en 2008 que frenó su crecimiento al igual que a muchos otros sectores. Donde esta crisis tuvo más efecto fue en establecimientos pequeños como bares y restaurantes familiares situados en los lugares más populares donde se vieron muy merados por la crisis y el desempleo, pero además sufrieron fuertes descensos en las ventas los restaurantes con un nivel medio-alto que se nutrían en mayor proporción de los gastos de representación de las empresas. De forma general, el descenso de actividad afectó a todo el sector empresarial de la restauración, constituido sobre todo por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y microempresas. Hasta 2014 no comienza la recuperación que se consolidaría en los dos años posteriores con crecimientos notables en 2016, rompiendo las previsiones de ese año. El sector hostelero evolucionó de forma favorable en 2017, puesto que desde la salida de la crisis en 2014 cuando tuvo lugar el primer dato de evolución positiva, se han registrado ritmos fuertes de crecimiento (Gallego, 2018). Ver Imagen 3.

**IMAGEN 3:** Evolución y participación en la economía nacional de la producción  
hostelera (2018)

AÑOS	PRODUCCIÓN HOSTELERÍA	PRODUCCIÓN NACIONAL	% HOSTELERÍA / NACIONAL	% VAR. ANUAL HOSTELERÍA	% VAR. ANUAL NACIONAL
2007	115.828	2.215.596	5,2	5,1	7,9
2008	117.957	2.252.519	5,2	1,8	1,7
2009	111.615	2.053.867	5,4	-5,4	-8,8
2010	111.103	2.038.290	5,5	-0,5	-0,8
2011	112.317	2.033.166	5,5	1,1	-0,3
2012	110.324	1.965.826	5,6	-1,8	-3,3
2013	106.525	1.923.238	5,5	-3,4	-2,2
2014	109.336	1.962.573	5,6	2,6	2,0
2015	115.470	2.021.394	5,7	5,6	3,0
2016(P)	123.368	2.056.472	6,0	6,8	1,7
<b>2017(A)</b>	<b>129.450</b>	<b>2.149.429</b>	<b>6,0</b>	<b>4,9</b>	<b>4,5</b>

Millones de euros a precios corrientes. Elaboración propia a partir de datos de Contabilidad Nacional del INE (septiembre 2018) - (P) Datos provisionales (A) Avance

Fuente: Anuario de la hostelería de España (2018)

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el brote de coronavirus originado en China como pandemia mundial por Covid-19. Esta situación de emergencia sanitaria afecta indudablemente a todos los sectores, pero los sectores de la hostelería y restauración se ven considerablemente afectadas en su actividad por las nuevas medidas decretadas por el Gobierno, a partir del 14 de marzo de ese mismo año que se declara el estado de alarma en España. Momento en que se cierra no solo el país, sino que también aquellos negocios y establecimientos de ocio como lo son los restaurantes los cuales podrían ofrecer sus servicios solamente a domicilio.

Es así como la recuperación que experimentó el sector tras la crisis de 2008 se vio truncada debido a la pandemia que duró desde marzo de 2020 hasta junio de 2022, cuando España volvería a la nueva normalidad, dando inicio a una pequeña recuperación del sector con la apertura sin limitaciones, pero con menos turismo y el cambio de preferencias del consumidor.

Es por ello que podemos decir estamos en un nuevo punto de inflexión en base a la pandemia y el uso de las TIC's que han creado nuevas tendencias en los sectores de la hostelería y restauración, como es el servicio delivery que surge durante el confinamiento y que en la pospandemia parece consolidarse como el modelo de reparto a domicilio. En plena pandemia, el reparto a domicilio era una de las opciones

preferidas por los consumidores a la hora de comprar en los restaurantes y durante 2021 esta opción no ha hecho más que seguir creciendo de forma sostenida. De manera tal que muchos negocios de hostelería han invertido en su servicio delivery, tanto en personal dedicado a ello como en las infraestructuras necesarias para poder ofrecerlo.

Por otro lado, debemos señalar que el concepto Take Away (pedido para llevar) ha aumentado su popularidad entre clientes a los que les interesa recibir el producto en casa y otros que prefieren ser ellos quienes pasen por el restaurante a recogerlo.

## **2.2. TURISMO**

No podemos hablar de la hostelería sin incluir al turismo, ya que muchas veces se considera como el mismo sector de actividad debido a que ambos se nutren entre sí, dado que a mayor turismo más será el número de clientes potenciales para los establecimientos de hostelería y a mayor número establecimientos, mayor será el número de turistas posibles para alojar en esa zona.

Definir el turismo es en cierto modo complicado ya que genera controversias por las múltiples y variadas interpretaciones que tiene “las cuales tienen su origen, unas, en las definiciones y conceptos brindados en las diferentes disciplinas para las cuales el turismo constituye un campo particular de estudio y, otras, fundadas en los puntos de vista de ciertas corrientes de pensamiento que lo definen en función de los principios ideológicos y filosóficos en los cuales se sustentan” (Acerenza, 2006).

El turismo es el desplazamiento de personas de un lugar a otro. El origen de la palabra turismo deriva del verbo latino “tornare” que, a su vez, deriva del sustantivo “tornus”, los cuales significan, de manera parecida, volver, girar, retornar. Esto quiere decir, vuelta o movimiento, concretamente ir y volver, por lo tanto, el turismo se trata de una actividad dinámica que involucra movimiento o traslado (Acerenza, 2006).

Según define la propia Organización Mundial del Turismo (OMT o por sus siglas en inglés UNOWT), “el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios y el turismo abarca sus actividades,

algunas de las cuales suponen un gasto turístico” (<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>).

Con estas definiciones podemos entender que el término turismo se refiere al desplazamiento de personas hacia otros lugares, como pueblos, ciudades o países que no sean su entorno habitual, con el motivo de realizar actividades de ocio, personales, profesionales o de trabajo, pero siempre regresando a su lugar de origen.

El turismo empieza a manifestarse en el siglo XIX, aunque los viajes existen desde siempre, no se puede contemplar todos los viajes como turismo, pues los que cuya motivación sea por guerras, migración u otra finalidad diferente al ocio, cultura, descanso, negocios, salud o relaciones familiares no se considerarían turismo.

En el siglo XX, se destacan los avances tecnológicos en el transporte debido a la producción en masa de automóviles y al desarrollo del transporte aéreo para terminar predominando por encima de las compañías navieras. Estos progresos propulsaron significativamente tanto al turismo interno como al internacional. Sin embargo, el alza del sector se ve frenado en el transcurso de la Primera y Segunda Guerra Mundial y los efectos de la gran crisis de los años 30 fueron tales que prácticamente se paralizó el turismo mundial (Altamira y Muñoz, 2007).

Los siguientes acontecimientos más relevantes en el sector del turismo se dieron a partir de 1950:

- La entrada de empresas que hasta entonces solo estaban activas en sectores no relacionados directamente con el turismo.
- Grandes sumas de capital invertidas por empresas en la industria de viajes.
- El uso de técnicas de marketing probadas ya en otros sectores.

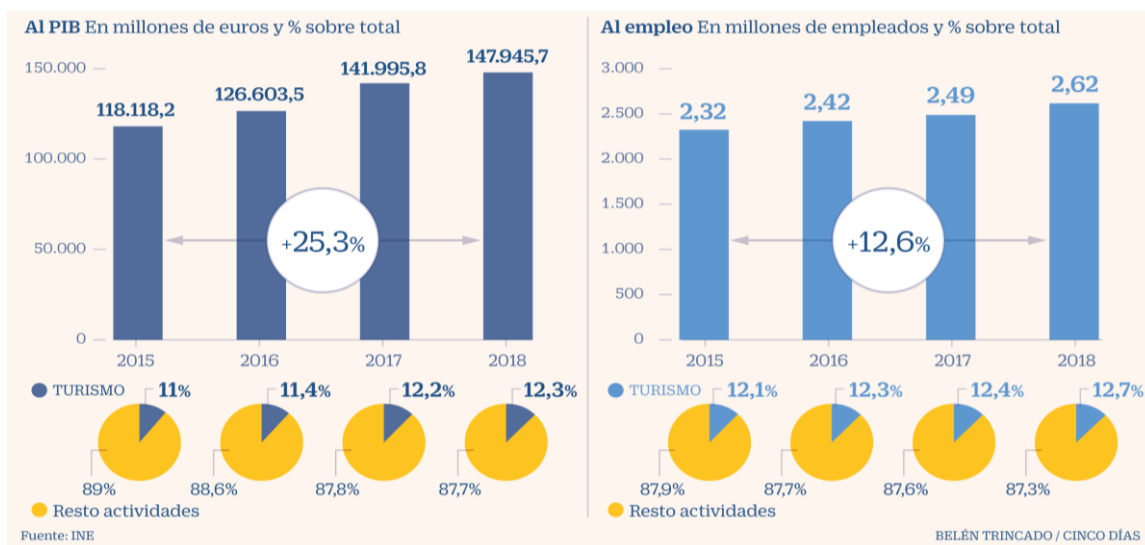
Así es como el turismo experimenta un gran cambio y nacen en Europa los conceptos de producto turístico y oferta turística. Ambos conceptos junto al desarrollo del transporte aéreo fueron el gran impulso del turismo global.

A partir de 1950, empieza el gran desarrollo del turismo en España que anteriormente no figuraba en el mapa turístico europeo, gracias a las medidas y políticas impulsadas por el Gobierno para el crecimiento del sector hostelero-turístico (Acerenza, 2006).

En la Imagen 4 podemos observar la gran aportación del turismo y el crecimiento durante estos años en la economía española.

Los datos que se observan son en referencia al PIB que han generado para el conjunto del país, desde 2015 hasta 2018. El PIB ha crecido en más de un 25% y ha generado más de un 12% de empleo en España.

**IMAGEN 4:** Aportación del turismo al PIB y al empleo (2019)

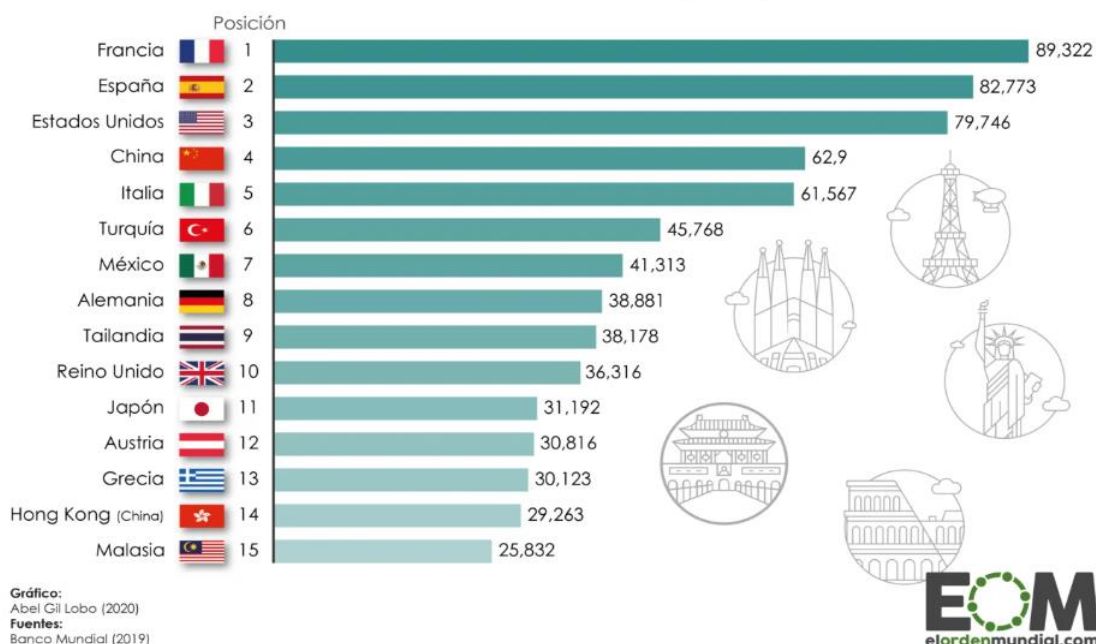


Fuente: Belén Trincado/Cinco días-ElPaís (2019)

A día de hoy, como se puede comprobar, el sector turístico en España no solo es uno de los principales sectores de la economía, ya que es un pilar en el crecimiento económico de todo el país, además es una de las principales potencias receptoras de turistas a nivel internacional. En la Imagen 5 podemos observar que, durante 2018, España fue el segundo país más visitado por turistas a nivel mundial por delante de Estados Unidos y solo por detrás de Francia.

## IMAGEN 5: Potencias turísticas (2018)

### Países más visitados en millones de turistas (2018)

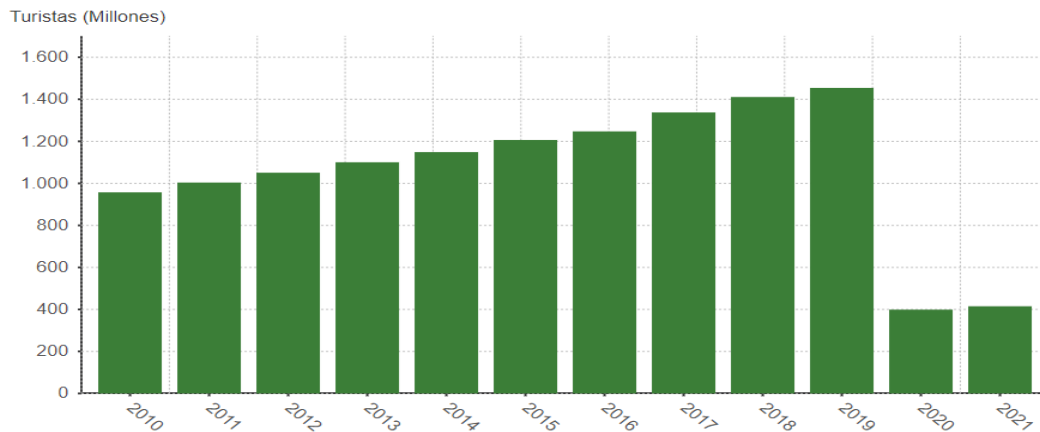


Fuente: El Orden Mundial (2020)

Sin embargo, la pandemia ha supuesto un punto de inflexión para el sector turístico en general. En 2020, el turismo tuvo una caída sin precedentes, pasó de 1.454,3 millones de turistas viajando en 2019 a tan solo llegar a 399 millones en 2020.

En 2021, se observa un pequeño repunte del 4% pero todavía bastante por debajo del año prepandemia debido a que es un 72% menos de los niveles de 2019. Ver Imagen 6.

### **IMAGEN 6:** Evolución en el número de viajeros en el mundo (2022)



Fuente: OMT, epdata.es (2022)

En cambio, las previsiones de la OMT son medianamente positivas ya que el aumento de las tasas de vacunación y las restricciones de viajes más flexibles contribuyen a liberar la demanda en la actualidad.

Sin bien es cierto que la pandemia cambió ciertas tendencias en el turismo, España ha continuado manteniéndose entre los principales destinos de los turistas.

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

Entre los objetivos principales de este trabajo se encuentran estudiar y analizar el origen de las Dark Kitchens y su introducción en España, así como el de las Plataformas Delivery. Ambas están estrechamente ligadas entre sí.

Establecemos como objetivos secundarios conocer la evolución que ha presentado este nuevo modelo de negocio, así como la evolución de las Plataformas Delivery. Estudiamos la evolución de las cocinas oscuras, explicamos los diferentes tipos que existen y analizamos su situación en España.

A través de los objetivos principales y secundarios, pretendemos conocer cómo funcionan estos modelos de negocio y cómo afectan a la población por lo que intentaremos, a través de un cuestionario online de elaboración propia, extraer datos

para conocer la opinión del consumidor sobre las Plataformas Delivery y las Dark Kitchens y si piensan que las cocinas oscuras son un buen tipo de negocio. Con los datos obtenidos, podremos analizar los resultados y sacar conclusiones que seguro serán clarificadoras y útiles para el sector.

#### **4. LAS PLATAFORMAS DELIVERY EN ESPAÑA**

A continuación, vamos a adentrarnos en la aplicación de las Plataformas Delivery en España. También en conocer su funcionamiento desde la perspectiva del uso por parte del consumidor, las ventajas y desventajas que le suponen, antes de pasar al siguiente apartado 5 donde abordaremos las Dark Kitchens y el apartado 6 en el que planteamos un caso específico de las Dark Kitchens en el municipio de Cartagena.

En este apartado, vamos a realizar un breve repaso a la Literatura para abordar el objetivo de este trabajo que es conocer, estudiar y analizar las Plataformas Delivery y la creación de nuevos modelos de negocio que surgen gracias a ellas, como las Dark Kitchens. Para conocer más sobre el sector donde se ubican las Plataformas Delivery y más en concreto las Dark Kitchens se ha realizado una búsqueda de contenidos sobre autores que analicen y relaten los antecedentes de la hostelería y restauración, así como la evolución de este sector en España. Como la hostelería y restauración normalmente van ligadas al turismo se ha hecho lo propio con el sector turístico.

Más adelante, apoyándose en las investigaciones de distintos autores, se describe que son y cómo funcionan las Plataformas Delivery, a su vez gracias a artículos digitales se relata el origen de los repartos a domicilios, así como su evolución y situación actual de este sector en España. Gracias al conocimiento adquirido como usuarios de estas plataformas y al acceso a sus páginas web en cualquier momento, se ha elaborado una especie de guía para nuevos usuarios de estas plataformas donde se explica su funcionamiento ya que prácticamente todas estas plataformas tienen pasos similares a la hora de utilizarlas.

A la hora de explicar sus delimitaciones y características se ha empleado artículos de revistas digitales donde se explican estos puntos. Lo mismo se ha realizado para



conocer cuáles son las ventajas y desventajas de estas plataformas tanto desde el punto de vista de las empresas como desde los consumidores.

Por último, para analizar y conocer de qué trata este nuevo modelo de negocio denominado Dark Kitchens se han utilizado las definiciones de autores diferentes para intentar comprender y llegar a una definición clara de que se trata.

Para conocer de dónde y por qué surge, se han estudiado artículos de periódicos digitales donde se relatan estas cuestiones. El mismo procedimiento se ha seguido para conocer qué tipos de cocinas oscuras existen y cuáles son las más comunes, qué ventajas y desventajas conllevan este modelo de negocio, además de conocer los problemas legales ocasionados en las comunidades dónde se han instalado.

Una vez estudiado y analizado estos modelos de negocio han surgido ciertas dudas, tales como cuanta gente conoce y utiliza las Plataformas Delivery. A partir de estas preguntas, también se crean dudas sobre si el conocimiento y uso de éstas, si dependen del rango de edad o del nivel económico de los consumidores. A la misma vez surge la incógnita de cuanta población es consciente del nuevo modelo de negocio que está surgiendo, en los últimos años, donde los restaurantes están dejando su modelo tradicional de funcionamiento para trabajar exclusivamente online y a domicilio. Por ello, se ha realizado un cuestionario online donde se plantean estos puntos además de cuestiones para conocer la opinión de la población sobre este modelo de negocio.

Para poder comprender que son las plataformas delivery primero tenemos que conocer que son las plataformas digitales, puesto que se trata de la aplicación de estas a ciertos sectores que afectan directa o indirectamente a la restauración. Para definir que son las plataformas digitales y como operan es útil la investigación para Eurofound de Florisson y Mandl (2018) en la que definen estas plataformas como “una forma de empleo que utiliza una plataforma para permitir a las organizaciones o los individuos acceder a otras organizaciones o individuos para resolver problemas específicos o para proporcionar servicios específicos a cambio de un pago. En consecuencia, la característica principal del trabajo de plataforma es que enlace la oferta y la demanda de mano de obra remunerada” (Fernández-Trujillo, 2020).

Con esto podemos decir que las plataformas delivery son un tipo de negocio que surge gracias al avance tecnológico y al uso extendido de los dispositivos móviles con acceso a internet. Básicamente es una web o aplicación donde nosotros como usuarios y

clientes podemos pedir a domicilio lo que necesitamos, desde comida de algún restaurante hasta poder pedir que nos traigan la compra de un supermercado o incluso productos de farmacia. Sin embargo, esto solo lo ofrecen algunas de estas aplicaciones como la conocida española Glovo porque la mayoría ofrecen el único servicio de reparto de comida a domicilio.

También podemos decir que las Plataformas Delivey se tratan de empresas encargadas de proporcionar a los restaurantes un nuevo escaparate hacia más posibles clientes, de manera que estas plataformas proporcionan el servicio a domicilio para aquellos que no cuenten con este servicio, llevándose así su correspondiente remuneración por hacerlo. De esta manera el restaurante no se preocupa por la contratación del personal específico para el reparto, ya que es la propia plataforma quien lo ofrece, por lo tanto, es así como los restaurantes reducen los costes y aumentan su alcance.

Aunque el auge de los repartos de comida a domicilio se produjo en la década de los años cincuenta en Estados Unidos, el origen fue hace bastantes años atrás cuando en 1889 los Reyes de Italia, que en ese momento eran Humberto I y Margarita Teresa de Saboya, escucharon hablar de un plato que para entonces era una novedad, la pizza napoletana, y ordenaron a Raffaele Esposito, quien era un prestigioso pizzero de la época, que les prepara unas pizzas y se las entregara en palacio, de ahí podemos decir que se remonta el origen del reparto de comida a domicilio. Como dato curioso, es ahí donde nace la conocida hoy en día como la pizza margarita ya que Raffaele decidió crear una nueva pizza para la Reina y en la que utilizó como ingredientes el tomate, queso mozzarella y albahaca que representaban, en ese entonces, los colores de la nueva bandera de Italia y que nombraría como pizza margarita en honor a la Reina (Álvarez, 2014).

Ya en 1950 en Estados Unidos gracias a que las familias de clase media pasaban la mayor parte de su tiempo delante de la televisión (artículo más vendido de la época) provocó que los restaurantes buscaran nuevas formas de llegar a los consumidores y adaptarse utilizando un nuevo medio para poder vender sus productos, los repartos a domicilio, y es en la propia televisión donde anunciaban este nuevo medio junto con su carta de productos para que las familias se informaran y lo utilizaran (Arango, 2020).

Para ese momento este servicio se limitaba a aquellos establecimientos que quisieran y pudieran ofrecerlo, donde la mayoría eran pizzerías y restaurantes de comida china, no

es hasta la llegada de las nuevas tecnologías cuando más establecimientos se suman a ofrecer este servicio.

Una de las primeras aplicaciones de food delivery y también una de las más longevas se fundó en el año 2001, en Dinamarca, por Jesper Buch y se trata de la conocida mundialmente como Just Eat, aunque en ciertos países se denomina de otra manera. Actualmente, está presente en trece países diferentes y es una de las más conocidas mundialmente. En cierto modo es una de las precursoras de este, relativamente, nuevo mercado.

En España, aunque existían ciertas páginas donde se podía pedir a domicilio como comercomer.com, no sería hasta la llegada de Just Eat en 2010 cuando varios y diferentes establecimientos ofrecerían sus productos, adquiriendo en 2015 a su mayor competidora del momento, la nevera roja que era una web fundada en 2011 en Madrid.

En 2015, también se fundó Glovo, la cual es a día de hoy la empresa española relacionada con el delivery más importante y con más impacto a nivel internacional, ya que cuenta con presencia en más de 20 países y llega a más de 1.300 ciudades, siendo además una de las principales competidoras de Just Eat junto con Uber Eats ,según datos de Statista (proveedor líder de datos de mercado e información sobre los consumidores), que además indica que el 48% de la población online española usa Just Eat, el 42% Glovo y el 25% Uber Eats (Mena, 2021).

El informe digital 2021 de Hootsuite, plataforma web y móvil para gestionar redes sociales por parte de personas u organizaciones, confirma que en España 42,5 millones de personas son usuarios de internet y hay 54,34 millones de móviles conectados, lo que supone el 116,2% de la población española, esto se debe a que puede haber más de un dispositivo móvil por usuario (Jiménez, 2021).

Según datos de la consultora NPD, empresa estadounidense de investigación, en el primer semestre de 2021, del gasto total de los españoles el 36% estuvo destinado al consumo de foodservice, lo que implica de manera directa a las plataformas delivery que, además, supuso un aumento de 15 puntos respecto a 2019 en el mismo periodo. Las ventas mantuvieron un gran crecimiento, del 68% en comparación al mismo periodo de 2019 debido al papel destacado las plataformas digitales que han conseguido aumentar su facturación más de un 102% a lo largo de los dos últimos años y agrupan

más de la tercera parte del coste que hace la población española en pedidos a domicilio (The NPD Group, 2021).

Es así como gracias a la digitalización y al ya establecido uso de los dispositivos móviles, prácticamente en la mayoría de la población española, añadiendo además el impacto de la pandemia, hace que bastantes personas se hayan convertido en usuarios de Plataformas Delivery.

#### **4.1. DELIMITACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DELIVERY**

Las Plataformas Delivery establecen básicamente una actividad de intermediación donde conectan el consumidor final y el restaurante o comercio, ya sea a través de aplicaciones móviles o páginas web. Su relación con los consumidores o clientes finales se puede dar de tres formas o tipos, ya sea bilateral o multilateral. Esto quiere decir que en la relación existen dos partes, en el caso de la relación bilateral o varias partes en el caso de multilateral, que se consideran y están relacionadas entre sí. (Adigital, 2019) ([https://www.adigital.org/media/publicacion\\_contribucion-economica-plataformas-delivery-espana.pdf](https://www.adigital.org/media/publicacion_contribucion-economica-plataformas-delivery-espana.pdf))

Estas relaciones pueden ser:

- Relaciones comercios con comercios, también conocido como B2B (Bussines to Bussines). Una empresa comercializa, vende sus productos o servicios a otra empresa. Por ejemplo, una empresa tecnológica que vende un software (componente intangible que forma parte de dispositivos electrónicos) para una empresa de contabilidad.
- Relaciones comercios con consumidores finales, B2C (Bussines to Consumer). Una empresa vende directamente sus productos o servicios a una persona física que será su consumidor final. Por ejemplo, cuando compramos ropa, accesorios o alguna otra cosa por Amazon o cualquier otro Marketplace (Web de comercio online que ofrece producto de varios vendedores).
- Relaciones comercios con comercios y consumidores, B2B2C (Bussines to Bussines to Consumer). Empresas que se asocian para fabricar un producto o

prestar un servicio al cliente o consumidor final. Es un proceso que implica una combinación de esfuerzos, ya que el proveedor establece una alianza comercial con distribuidores, minoristas o mayoristas con el fin de llegar a más clientes.

El desempeño de estas plataformas hace que la organización de los mercados sea más eficaz que sin ellas, debido a que causa beneficios para prácticamente todos aquellos que las utilicen. De esta manera se destacan dos características básicas.

Por una parte, la reducción de costes de venta, ya que, con su utilización, los costes se aminoran de una manera sustancial debido a que por un lado las empresas, en este caso la oferta, ahorren parte de su presupuesto en publicidad y los clientes, la demanda, tengan una amplia gama donde poder elegir lo que deseen además de contar con las valoraciones previas de otros clientes. De esta manera ambos, oferta y demanda crean un nexo con el que reducen los costes de búsqueda de información.

Y por otra parte está la creación de economías de red, que se origina por la presencia de usuarios en un lado de la plataforma que hace que se incremente el atractivo de la plataforma para que usuarios nuevos, del mismo lado (efecto directo de red) o en el otro lado (efecto cruzado de red), se sumen, acrecentando de esta forma su expansión.

Por lo que, cuanto mayor sea el volumen de establecimientos o de restaurantes en la plataforma, más atrae a clientes finales, ya que poseerán una mayor variedad donde elegir. De forma contraria, cuanto mayor sea la cantidad de clientes finales, más le atrae al restaurante pertenecer a la plataforma, al ser más probable que aumente la cantidad de pedidos que pueda recibir (Adigital, 2019).

#### **4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PLATAFORMAS DELIVERY, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA Y DEL CONSUMIDOR**

En cuanto a las ventajas y desventajas que ofrece la utilización de estas plataformas, cabe destacar que no serán las mismas para las empresas que para los clientes o consumidores finales.

Desde la perspectiva de la empresa, las principales ventajas cuando una organización decidiera entrar y asociarse con las Plataformas Delivery son:

- Las Plataformas Delivery aportan la logística relacionada con el pedido. Esto quiere decir que se encargan de la gestión de los pedidos, transporte y personal para poder realizarlos.
- La prevención de riesgos laborales (PRL) va a cargo y es gestionado por la empresa delivery.
- Las Plataformas Delivery cuentan con una amplia cartera de clientes ya habituados a realizar pedidos a domicilio.
- El escaparate online al que se expone un restaurante o establecimiento es potente ya que tiene su espacio de visibilidad dentro de plataformas muy utilizadas.

Todo esto le permite al restaurante/empresa ahorrarse costes en personal y material necesario para poder hacerlo el mismo de manera interna, además ahorra gastos en publicidad (ticksy.app).

Desde la perspectiva de la empresa, las principales desventajas cuando una organización decidiera entrar y asociarse con las Plataformas Delivery son:

- El pago de comisiones a terceros suele ser por lo general excesivo ya que las Plataformas Delivery suelen tener una ganancia de entorno al 30% por las ventas de los restaurantes (ticksy.app).
- Los restaurantes no controlan todo el proceso de entrega de sus productos, lo cual a veces puede significar un problema ya que por diversos motivos los productos pueden llegar en mal estado o con mala presentación y puede afectar de manera negativa a los restaurantes en cuanto a imagen se refiere, sin que ellos puedan hacer mucho más para remediarlo (ticksy.app).
- Existe alta competencia dentro de estas plataformas (gastrosapiens.es).
- La información del cliente es para las plataformas (gastrosapiens.es).

Desde la perspectiva de los clientes o usuarios, las principales ventajas de la utilización de las Plataformas Delivery son:

- Gran cantidad de oferta, ya que al haber alta competencia los consumidores tienen más donde escoger, por lo tanto, existe un amplio catálogo de elección.
- Cuentan con reseñas de clientes previos lo que permite agilizar el proceso de elección.
- Comodidad de poder elegir y seleccionar los productos con calma y comodidad, desde el sofá de casa, por ejemplo.

- Se pueden beneficiar en ocasiones de códigos de descuento y ofertas especiales que solo se ofrecen en las plataformas o aplicaciones.

Desde la perspectiva de los clientes o usuarios, las principales desventajas de la utilización de las Plataformas Delivery son:

- Los costes de envío pueden llegar a ser demasiado altos en ciertas ocasiones. Dependerá de la distancia a la que se encuentre el restaurante del lugar al que se tenga llevar el pedido. En algunas plataformas o aplicaciones dependerá del tiempo climático en ese momento, ya que si está lloviendo suelen cobrar un extra por mal tiempo, por ejemplo.
- Los pedidos pueden llegar en mal estado o con mala presentación o revueltos. Esto ya depende del repartidor, el clima y las condiciones en la que se encuentre la calle para llegar al domicilio. Por ejemplo, si el camino es de piedras o con muchos baches.

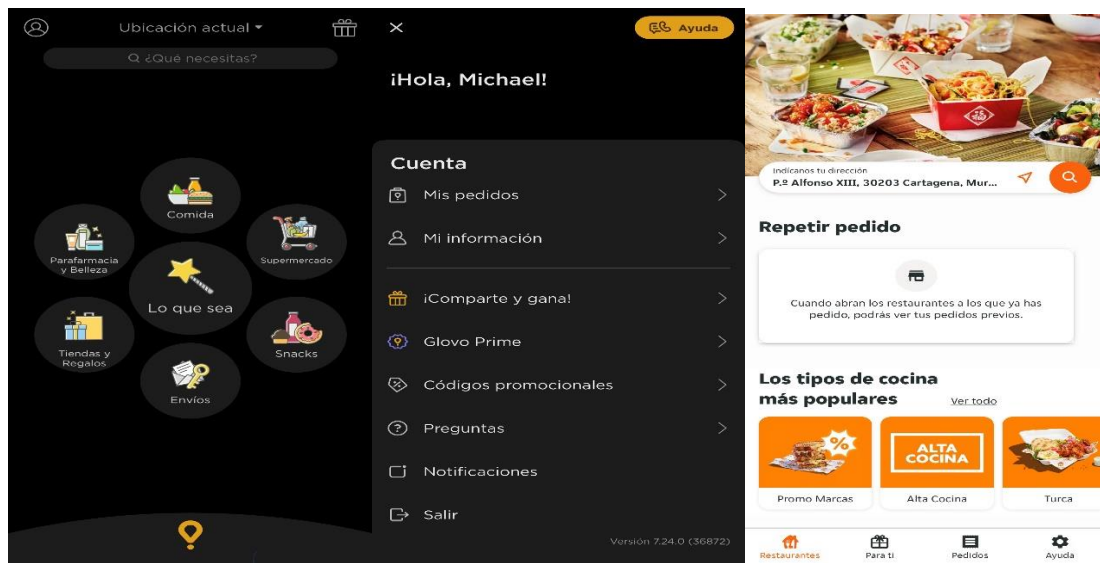
Estas ventajas y desventajas están basadas en mi experiencia propia y en la de familiares y amigos que además coinciden con ser las más comunes con la globalidad de usuarios.

#### **4.3. ¿CÓMO FUNCIONA UNA PLATAFORMA DELIVERY? DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL USUARIO**

Para realizar un pedido de comida en la web o aplicación móvil se lleva a cabo un procedimiento que es prácticamente similar en todas estas plataformas.

Podemos ver en la Imagen 7 esta información que normalmente se visualiza en cualquier aplicación delivery.

## IMAGEN 7: Menús de inicio de Apps de delivery



Fuente: Elaboración propia de imágenes extraídas de las aplicaciones móviles de Glovo y Just Eat (2022)

La imagen muestra el menú principal de algunas de las aplicaciones más usadas en España. En este caso, las dos primeras imágenes son de la aplicación Glovo y la última de Just Eat. Normalmente, muestran en esencia lo que se encuentra principalmente en estas aplicaciones más allá de los distintos establecimientos disponibles y según la ubicación de cada persona.

Las opciones en la aplicación son varias: Inicio, Menú, Pedido y Seguimiento.

La siguiente información está basada en la página web de Glovo (<https://glovoapp.com/es/es/>) y se explican los pasos necesarios que, por lo general, tienen las aplicaciones de entrega a domicilio:

- En primer lugar, es necesario descargar e instalar la aplicación de la plataforma que se elija. Una vez que se haya descargado, se podrá ver todas las categorías en la pantalla de inicio de la aplicación. Esto permite al usuario comprobar todos los artículos y los diferentes restaurantes además de las características de la aplicación seleccionada.
- Una vez abierta la aplicación, dará la opción de registrarse como nuevo usuario o iniciar sesión como miembro. Esta opción se puede ignorar, ya que se preguntará de nuevo en las opciones de pago.



- Después de seleccionar el restaurante, se mostrará su carta completa, incluyendo los precios.
- Después de elegir la comida, se añadirá directamente al carrito o la cesta, y se hará la última revisión del pedido para que poder verificar si es correcto o se olvidó algo.
- Después de comprobar el pedido, si es correcto, se procede a finalizar el pedido.
- Durante el proceso de compra, el sistema pedirá los datos personales. Es decir, si se es nuevo usuario habrá que registrarse y si ya se es miembro, entonces se puede pasar directamente a las opciones de pago.
- En la opción de pago, algunas de las aplicaciones ofrecen diferentes métodos, como el pago contra reembolso o con tarjeta y el canjeo de cheque regalo que se puede utilizar también para pagar.
- Después de elegir las opciones de pago, la aplicación permitirá comprobar o revisar de nuevo toda la información y si existe algún error se puede corregir antes de realizar el pedido.
- Una vez hecho el pedido, se recibe una confirmación del restaurante, si han aceptado el pedido o no (en la mayoría ocasiones se aceptan todos los pedidos). En caso de que el restaurante rechace el pedido, se devolverá el dinero y se podrá volver a la pantalla de inicio y realizar otro pedido de nuevo.
- Estas plataformas también informan del pedido mediante mensaje o llamada, además se puede ver por dónde va el repartidor y en qué tiempo llegará en el mapa de la aplicación.
- Una vez recibido el pedido, la plataforma suele guardar todos los detalles de pedidos anteriores para que, en el futuro, no tener que volver a introducir el método de pago o la información personal además de recordar pedidos y poder repetirlos de manera más rápida. En definitiva, esto se hace para agilizar el proceso de pedido.

## **5. ¿QUÉ ES UNA DARK KITCHEN?**

El confinamiento domiciliario y las restricciones en la restauración derivadas de la pandemia han ayudado al crecimiento de las denominadas Dark Kitchens, Cloud Kitchen, Ghost Kitchen o Cocinas Fantasma que son locales o incluso naves donde

solo se cocina a puerta cerrada. Los clientes no pueden acceder al recinto y deben pedir la comida a domicilio a través de Plataformas Delivery (JustEat, Glovo u otras) y los repartidores recogen la comida en estas macrococinas industriales y las entregan al cliente. Por lo tanto, el formato es delivery (a domicilio) con lo cual el take away (para recoger) se elimina (Fuentes-Lojo, 2021).

El término Dark Kitchen puede ser un término que todavía no esté asentado en la sociedad, pero en el entorno de las empresas emergentes se está convirtiendo en un término y modelo de negocio común. La definición de una Dark Kitchen es, para los más puristas, un espacio de entre 300 y 1.000 metros cuadrados que no tienen mobiliario para los clientes y por lo tanto tampoco tienen clientes dentro, como por ejemplo los almacenes de Amazon. Dentro solo se encuentra el personal necesario para preparar los diferentes platos de varias marcas y luego poder distribuirlos a través de las distintas Plataformas Delivery (Royet, 2021).

Por lo tanto, podemos sacar como conclusión que las Dark Kitchens son un espacio de restauración dedicado únicamente a la venta online que no cuenta ni con mesas ni sillas ni tampoco personal para la atención de clientes, pero donde sí se puede cocinar y preparar diferentes platos de varias marcas distintas y donde los clientes solo pueden acceder a estos platos a través de las distintas Plataformas Delivery, es decir solo los pueden pedir a domicilio.

Este tipo de negocio se origina en Londres (Inglaterra) como solución a los altos costes de alquiler de local que tenían que enfrentarse los hosteleros y restauradores. Muchos de los establecimientos cerraron sus puertas y trasladaron sus cocinas a sótanos e incluso contenedores de mercancía, cuyos lugares tomaron el nombre de Dark Kitchen debido a la poca luz natural que entraba, como Cocina Fantasma o Cocina Oscura. Pronto este modelo de negocio se empezó a exportar a nivel mundial debido en gran parte por el crecimiento y la propagación del efecto delivery y la comida a domicilio. Este efecto se empezaría a notar en España en 2019, según datos recogidos por el Observatorio Sectorial DBK de Informa, cuando el delivery ya reunía a más de un 16% del sector de la comida rápida.

El crecimiento ha sido verdaderamente exponencial en 2020, un año marcado por la pandemia, las restricciones sociales y de movimiento que han producido el aumento de pedidos online y a domicilio.

En 2021, el 25% de los servicios de comida a domicilio en España procedían de una Dark Kitchen. De manera que este modelo de restauración representa una vía de escape para la difícil situación que atraviesa la hostelería (Economía3, 2021).

En cuanto a su funcionamiento, la base de este radica en los fundamentos de la economía colaborativa que, en esencia, es un modelo económico en el que los usuarios se valen de las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios (Santander.com, 2021). Por lo tanto, sería la aplicación de este modelo económico al ámbito de la restauración (diegocoquillat.com, 2022).

## 5.1. TIPOS DE DARK KITCHEN

Sin embargo, no todas las Dark Kitchens se crean de la misma manera. Actualmente, existen varios tipos que se diferencian residen en su modo de implementación.

El periódico digital Diegocoquillat (2022) hace una clasificación de los distintos tipos de Dark Kitchens que existen. Pero antes de conocer que tipos existen, debemos explicar que es Software as a Service (SaaS) o Software como Servicio: “es un nuevo modelo de distribución de software. Comparado con el modelo tradicional, en SaaS un proveedor externo aloja aplicaciones y las pone a disposición de los usuarios a través de internet. La diferencia es que en el pasado el software se adquiría e instalaba localmente en el dispositivo mientras que, con el método SaaS, el software se aloja en la nube donde se puede acceder a él a través de internet mediante suscripción, son administrados y mantenidos por el proveedor de software” (Catania, 2019).

Una vez conocido este concepto, los tipos de Dark Kitchens son:

- Las **Dark Kitchens de nueva inversión** empiezan con un desembolso notable de parte del que emprende este tipo de negocio. Hacerse con el terreno, edificar las instalaciones y colocar el mobiliario conlleva un gasto no muy distinto al de los restaurantes tradicionales. El compromiso del promotor radica en que el marketing, el menú, el diseño, y la tecnología se adapten a la manera de operar de la Dark Kitchen. El riesgo puede ser bastante alto pero los pocos gastos fijos acreditan este tipo de construcciones por su gran potencial.

- La **reestructuración de restaurantes convencionales en Dark Kitchens** también, como es lógico, lleva consigo sus costes. Además de requerir un reacondicionamiento del propio local, también requiere que el hostelero se adapte a su nueva existencia. Este modelo hace que se cuente con la ayuda de un comienzo bueno en establecimientos con una cantidad elevada de comercio digital, sobre todo en negocios de fast food que generalmente están asociados al reparto a domicilio. La cocina además de proporcionar servicio a su firma personal de igual forma puede proporcionar servicio para otras, sacándole así la máxima rentabilidad a la infraestructura.
- La **cocina como un servicio** se basa en el SaaS para la creación de un novedoso sistema de negocio en el restaurante, convirtiéndose en proveedor para otras marcas de restauración al hacer uso de herramientas tecnológicas punteras. Es la forma más sencilla de lanzar una marca virtual. Sin embargo, se depende demasiado de empresas tecnológicas externas. Por ejemplo, Wow Bao se trata una empresa que analiza datos y que colabora junto a Dark Kitchen a fin de mostrar dónde, cuándo y cómo comerciar ciertos productos los cuales estiman beneficiosos en los momentos indicados.
- Las **cocinas compartidas** se tratan de el modelo con más alcance actualmente. Se basa en que compañías grandes se encarguen de emprender los elevados primeros costes para la construcción de cocinas de primera situadas en sectores estratégicos que favorezcan el reparto. Este tipo de Dark Kitchen no carece de riesgos, pero resulta bastante accesible.

En cuanto a lo demás, las Dark Kitchens no son muy diferentes de los restaurantes tradicionales. Si bien es cierto que no cuentan con los lugares diseñados para recibir a la clientela en persona, pero las demás actividades se producen de la misma manera y con total normalidad como se haría en un restaurante tradicional.

## 5.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DARK KITCHENS

Las ventajas o pros de las Dark Kitchens son muy variadas. Ver como este tipo de negocio funciona es uno de los motivos por los que cada vez más restaurantes lo prueban. Los precursores de este modelo valen de referencia para aquellos que entran en siguientes instancias, por lo que los hosteleros están cambiándose a las Dark Kitchens o complementando sus restaurantes con ellas.

Las ventajas de las Dark Kitchen son las siguientes:

- **Costes de inicio y generales más bajos.** La ventaja más clara de las Dark Kitchen respecto a los restaurantes tradicionales es que tanto los requisitos previos como los gastos son menores. No hace falta tanto espacio porque no hay comensales que acomodar (deliverect.com, sf).
- **Permiten segmentar de mejor manera al público objetivo.** “Penetrar en el mercado con marcas más arriesgadas y promocionar los productos de la cocina sin grandes necesidades de branding físico. Es opcional informar al cliente de que se opera como una Dark Kitchen” (diegocoquillat.com, 2022).
- **Mejora de ventas con varias marcas.** “Una de las mayores ventajas es la oportunidad de dirigirse simultáneamente a múltiples segmentos del mercado con total precisión. Los restaurantes virtuales se basan en datos, por lo que pueden identificar las necesidades de los clientes de una zona y satisfacerlas con múltiples marcas” (deliverect.com, sf).
- **La interacción con el consumidor final es predominantemente digital.** “La automatización de los procesos provoca una reducción de los tiempos de entrega y un aumento de la satisfacción del cliente” (diegocoquillat.com, 2022).
- **Permite ser ágil.** Uno de los beneficios que conlleva el hecho de poseer múltiples marcas es que las Dark Kitchens también permiten al restaurador ser más flexible y adaptable. Gracias a los datos, se puede comprobar y ver qué es lo que funciona y lo que no, así como realizar continuas optimizaciones y

reevaluaciones para mejorar de forma constante la oferta. Esto permite hasta cambiar completamente de táctica si el mercado da un vuelco o si la competencia da un paso al frente (deliverect.com, sf).

- **Las cocinas que se comparten trabajan bajo una sola licencia.** “Cualquier marca se puede amparar bajo una licencia de forma exprés sin largos trámites burocráticos” (diegocoquillat.com, 2022).
- **Acarrean un mercado ascendente.** “Los hosteleros que reaccionen de forma temprana a esta tendencia disfrutarán de un negocio más resistente y robusto, así como suficiente flexibilidad para adaptarse a los desafíos que vengan” (diegocoquillat.com, 2022).

En definitiva, con las Dark Kitchens casi siempre se aumentan los márgenes empresariales. Un menú pequeño y centrado permite la mejora en la eficacia de los procesos de ejecución y producción, para más tarde hacer uso de los datos que se recopilan con el objetivo de pronosticar las etapas de volumen alto y bajo y optimizar en consecuencia las operaciones y la cantidad de personal necesario. Por lo general, el resultado son menos gastos, más eficacia, más pedidos y menos riesgos (deliverect.com, sf).

Al igual que pasa con todo en la vida, las Dark Kitchens también tienen sus desventajas o contras y son las siguientes:

- **Es prácticamente imposible volver al modo de trabajo convencional** sin una inversión de capital considerable (diegocoquillat.com, 2022).
- **No se trata de un restaurante físico de cara al público.** Una de las grandes dificultades a las que se enfrenta una Dark Kitchen es la ausencia de presencia física. Al no tratarse de un negocio físico con clientes que acudan sin reserva no forma parte del barrio, como sí lo hace un restaurante tradicional. La consecuencia inmediata es que cuesta más conseguir clientes habituales para la marca, aunque no es imposible. Por lo que la clave del éxito estaría en la estrategia digital (deliverect.com, sf).

- **La competición en el segmento es complicada.** “Requiere conocimientos avanzados de la tecnología disponible para la hostelería para salir adelante” (diegocoquillat.com, 2022).
- **Enfrentamientos con asociaciones de vecinos.** Como se ha comentado con anterioridad, las Dark Kitchens se sitúan en ciertos casos en lugares residenciales donde el precio del arriendo puede llegar a ser menor. Los vecindarios que se encuentra normalmente en paz y armonía se ven perjudicados por el olor, el ruido de las cocinas y el movimiento de repartidores, por lo que en consecuencia hace que los vecinos defiendan sus intereses, lo que puede conllevar problemas legales (diegocoquillat.com,2022).
- **Dependencia de las plataformas de entrega a domicilio.** Uno de los problemas al que se enfrentan muchas Dark Kitchens y establecimientos virtuales es que dependen excesivamente de lo que venden a través de las Plataformas de Delivery, una situación de precariedad en la que ningún empresario quisiera encontrarse. Por lo tanto, para contrarrestar este problema, es aconsejable tener presencia digital independiente (deliverect.com, sf).
- **Existen algunas reticencias del lado de los consumidores.** Sobre todo, se teme que la seguridad de los alimentos no sea la adecuada o no cumpla con los requisitos sanitarios, aunque no sea el caso. Estas cocinas deben cumplir con los requisitos de higiene y urbanísticos como cualquier otro negocio alimentario, aunque todavía no ha profundizado en la población (diegocoquillat.com, 2022).
- **Gestión complicada del menú.** Las Dark Kitchens suelen utilizar varias plataformas de entrega para optimizar su exposición y posibles ventas de sus marcas. Sin embargo, esto provoca la ardua tarea de cargar, actualizar y administrar los menús y distintos platos, un trabajo en ocasiones desmedido para un restaurante con elevada actividad que se incrementa además para marcas múltiples, que únicamente reparten a domicilio mediante distintas plataformas (deliverect.com, sf).

Por lo tanto, a la hora de preguntarnos si se trata de una buena idea de negocio para poder emprender y llevarla a cabo, podemos observar que las ventajas son numerosas y se trata de un negocio eficiente pero que a su vez tiene sus contras e inconvenientes por lo que se debe meditar y pensar bien a la hora de decidir qué hacer. Se trata de un modelo de negocio emergente que sí se enfoca y ejecuta de la manera adecuada puede ser muy beneficioso y con vistas a futuro.

### **5.3. PROBLEMAS LEGALES CON LAS DARK KITCHENS**

El fenómeno de las Dark Kitchens ha venido popularizándose, desde 2018 y de manera exponencial en las grandes ciudades españolas como Madrid y Barcelona. Este crecimiento ha provocado ciertos problemas y malestar en la población debido a los ruidos, olores y demás factores que implican el desarrollo de la actividad de estas macrococinas. Una situación que ha obligado a los ayuntamientos municipales a fiscalizar esta actividad económica en interés de evitar poner en peligro la paz de la convivencia vecinal (Fuentes-Lojo, 2021).

En consecuencia, estas cocinas se constituyen como un inédito problema para los conjuntos vecinales en las que se sitúan, donde los vecinos no siempre pueden acceder a los instrumentos legales para detener esta actividad.

Estas cocinas normalmente operan en espacios reacondicionados en cocinas que más tarde serán arrendadas. También hay Dark Kitchens en domicilios personales, práctica que no está permitida ya que se consideran cocinas industriales con intensidades y particularidades que no igualan a la de una cocina personal.

Desde el año 2020, en varias urbes españolas se ha dado un fenómeno pocas veces antes visto: la transformación de recintos de arrendamiento de pisos bajos de edificios residenciales en Dark Kitchens.

En términos generales, las condiciones que se tienen que cumplir en estos negocios son tener un extractor de humos además de la apropiada licencia de funcionamiento proporcionada por las delegaciones correspondientes.



Por lo tanto, a fin de que este novedoso tipo de emprendimiento sea legal se les exige implantarse de forma física en establecimientos que consigan ejecutar la normativa referente a la extracción de humos.

Por consiguiente, un asunto decisivo de las Dark Kitchens lo conforma las torres de extractoras de humaredas y la aireación del establecimiento, debiéndose adecuar conforme a la norma concreta según la clase de instrumentos con los que se prepare la comida. Además, deben acatar las condiciones relativas a la recogida de los servicios.

Los propietarios de los inmuebles afectados por el ruido y olores procedentes de las cocinas situadas en los pisos bajos de los bloques cuentan con las opciones de comprobar con el ayuntamiento de su localidad, si el establecimiento cumple con la normativa para poder llevar a cabo la actividad y si para poder realizarla ha conseguido el previo consentimiento del ayuntamiento, corroborando si no se está excediendo las condiciones y términos de la licencia. Además, el propietario tiene el derecho a tomar las medidas necesarias para cesar esta labor, contemplada en el artículo 7.2 de la Ley de la Propiedad Horizontal. Esta facultad considera la circunstancia en la que el dueño o habitante de la casa “realice actividades molestas e insalubres para el resto de los propietarios”. Debido a esto, la introducción de bullicios o hedores en el vecindario puede permitir la posibilidad de que los dueños prohíban las Dark Kitchens “en el título constitutivo o estatutos de la comunidad” (Aragón, 2021).

Por estos motivos y debido a la expansión de las Dark Kitchens algunos ayuntamientos de España han actuado para intentar frenar en la medida de lo posible esta actividad.

Por ejemplo, en Madrid, en 2021 se dejaron de otorgar licencias en tanto que se gestiona la variación del plan general el cual abarca esta ocupación. Este dictamen está sujeto a requisitos de información para verificar si estas instalaciones están sujetas a una evaluación ambiental o a la elaboración de un estudio para determinar cómo afecta la ubicación de estas cocinas a la movilidad urbana (Aragón, 2021).

## **6. CASO ESPECÍFICO: DARK KITCHEN EN EL MUNICIPIO DE CARTAGENA**

Nos queda claro que las Dak Kitchen son cada vez más demandadas a nivel global y también en España. Nosotros queremos saber si este nuevo modelo de negocio es conocido por la población del municipio de Cartagena, si es utilizado y qué opinión tienen de sus servicios/productos.

Por ello, hemos elaborado un cuestionario para recoger datos e información con la que poder extraer conclusiones que clarifiquen nuestras dudas.

### **6.1. RECOGIDA DE DATOS. CUESTIONARIO**

Para conocer la opinión de la población acerca de este nuevo tipo de negocio, hemos elaborado un cuestionario online, a través de la herramienta “Google Formularios”, sobre las Dark Kitchens y las Plataformas Delivery, ya que éstas están directamente implicadas en este tipo de negocio.

El principal motivo del cuestionario es conocer si de verdad la población de Cartagena comprende y sabe que son las Plataformas Delivery, como nuevo modelo de negocio, si las ha utilizado y con qué frecuencia hace uso de estas aplicaciones.

Nuestro cuestionario está inspirado en el cuestionario “*Auge de las plataformas de delivery en España analizando el caso de Glovo y su impacto en la población de Tenerife*” (Casanova y Hernández, 2019).

El cuestionario está formado por 16 preguntas estructuradas en tres bloques:

Primer bloque: Perfil socio-demográfico del encuestado. Agrupa las 4 preguntas esenciales para conocer el perfil del encuestado con información socio-demográfica, tales como código postal, sexo, edad y nivel económico.

En referencia a la edad se han delimitado los siguientes intervalos:

“18 años o menos”

“Entre 19 y 23 años”

“Entre 24 y 29 años”

“Entre 30 y 45 años”

“Más de 45 años”

A continuación, se pregunta por el nivel económico del encuestado, ya que se pretende descubrir si el uso de las plataformas se encuentra limitado por el nivel económico de cada persona. Es debido a esto por lo que se ha implantado la siguiente clasificación tomando como referencia el salario mínimo interprofesional de acuerdo con el Real Decreto 152/2022 de 22 de febrero, por el que se fija este mismo para el año 2022.

“Hasta 1.000 euros/mes”

“De 1.001 a 1.500 euros/mes”

“A partir de 1.501 euros/mes”

“Prefiero no responder”

Por último, pedimos al encuestado que indique su código postal para conocer las zonas de residencia porque el uso de estas plataformas puede depender de su ubicación.

Segundo bloque: Información sobre Plataformas Delivery. Una vez cumplimentados los datos básicos, los encuestados debe responder 7 preguntas relacionadas con las Plataformas Delivery que debe cumplimentar obligatoriamente y con única respuesta, exceptuando una que es de carácter múltiple. En el inicio de este bloque se hace una breve descripción sobre las Plataformas Delivery, dado que, puede haber personas que las conozcan y otras que no, así como puede haber personas que no las identifiquen con la terminología “delivery”:

“¿Conocías estas plataformas?”, con las opciones de “Sí” o “No”. Si el encuestado responde “No” pasa directamente a la siguiente sección de preguntas relacionadas con las Dark Kitchens, si la respuesta es “Sí” pasará a la siguiente pregunta.

“¿Has utilizado alguna vez este tipo de plataformas?” con las respuestas “Sí” o “No”.

“¿Con que frecuencia las utilizas?”, donde el abanico de respuestas es variado, desde “No las he utilizado nunca” hasta “Varias veces a la semana”.

“¿Qué es lo que te lleva a utilizarlas?” donde el encuestado puede seleccionar varias opciones, las cuales son: “Comodidad”, “Rapidez”, “Precio”, “Confianza”, “Otras” o “No las Utilizo”.

Las 2 siguientes preguntas son parecidas ya que tienen las mismas respuestas, la primera es:

“¿Cuál es la plataforma que más utilizas?”, con respuestas como “Just Eat”, “Glovo”, “Uber Eats”, ya que son las más comunes en España, y por último las respuestas de “Otra” ya que el encuestado puede utilizar algunas diferentes a las más comunes y “Ninguna” ya que también puede no utilizarlas.

“¿Qué otra plataforma utilizas o conoces?” con las mismas respuestas que la anterior pregunta.

Por último, en este bloque se realiza una pregunta relacionada con la pandemia:

“¿Crees que has aumentado su uso a partir de la pandemia de Coronavirus?” con las respuestas “Sí” o “No”.

En el tercer bloque se realizan preguntas relacionadas con las Dark Kitchens o cocinas oscuras. Al principio de esta sección de preguntas se da una breve definición de este modelo de negocio y se empieza con la pregunta:

“¿Conocías este tipo de negocio?” con respuestas de “Sí” o “No”.

“¿Conoces algún restaurante que utilice este modelo de negocio?” con respuesta “Sí” o “No”.

La siguiente pregunta está relacionada con la anterior ya que si el encuestado ha respondido anteriormente con “No” ya no debe responder:

“En el caso que la respuesta anterior sea afirmativa ¿Cuál?” donde el encuestado puede escribir una respuesta corta con el nombre del restaurante que conozca con este modelo de negocio.

Las dos últimas preguntas tienen las mismas respuestas “Sí”, “No” o “Tal vez” ya que se trata de preguntas de opinión:

“¿Te parece buena idea de negocio?”

“¿Crees que en el futuro la mayoría de restaurantes serán así?”.

Una vez que hemos diseñado la estructura del cuestionario, hemos elaborado el cuestionario en formato online con el objetivo de llegar a la máxima población posible a través de un envío telemático, con ayuda de la aplicación “WhatsApp” a los contactos y grupos familiares, amigos y conocidos. Asimismo, se ha compartido el enlace en las redes sociales “Facebook” e “Instagram”, con el fin de llegar a una mayor cantidad de personas.

La muestra obtenida es de 66 personas, hombres y mujeres de varios espectros de edad, desde menores de 18 años hasta mayores de 45 años, del municipio de Cartagena.

## 6.2. VALIDACION E IMPUTACIÓN DE DATOS

Las respuestas se han recogido por medio de la herramienta de Google “Formularios”. Se trata de una hoja de cálculo de Google, en la que se ha trabajado con los datos y que permite crear diferentes gráficos y tablas dinámicas que creemos que son interesantes para analizar y que se mostrarán más adelante.

**TABLA 1:** Conocimientos de Plataformas Delivery por sexo

<b>SEXO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HOMBRE</b>	50%	4,5%	54,5%
<b>MUJER</b>	33,3%	12,1%	45,5%
<b>TOTAL</b>	83,3%	16,7%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar existe cierto desequilibrio entre la proporción de hombres y mujeres, dado que hay un mayor número de participación de hombres, alrededor de un 54% en comparación con la de mujeres, alrededor de un 46% de intervención en el cuestionario.

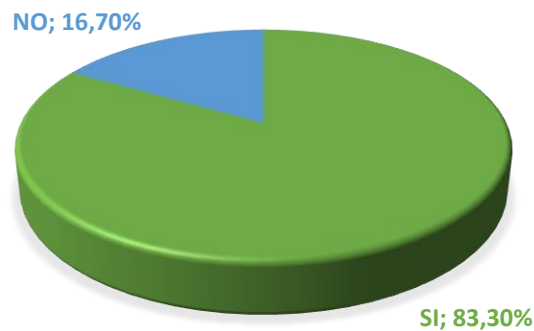
**TABLA 2:** Conocimiento de Plataformas Delivery por edad

<b>¿Conocías estas plataformas?</b>	<b>Menos de 18 años</b>	<b>Entre 19 y 23 años</b>	<b>Entre 24 y 29 años</b>	<b>Entre 30 y 40 años</b>	<b>Más de 45 años</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	10,6%	31,8%	19,7%	9,1%	12,1%	83,3%
<b>NO</b>	1,5%	1,5%	3%	4,5%	6,1%	16,7%
<b>TOTAL</b>	12,1%	33,3%	22,7%	13,6%	18,2%	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre los aspectos más importantes que se han considerado a la hora de elaborar el cuestionario, es si lo encuestados, conocen estas plataformas o no. Si observamos la tabla 2 vemos que el 83,3% conocen este tipo de plataformas y que solo un 16,7% no las conocen. El rango de edad que más las conoce son las personas de entre 19 y 23 años con un 31,8%, en este rango se encuentran la generación Millennial por lo que se puede prever que no están tan acostumbrados a cocinar como otras generaciones ya que pueden estar empleando su tiempo a otras actividades y recurren a los dispositivos móviles para satisfacer ciertas necesidades. Por otro lado, las personas mayores de 45 años son las que menos conocen este tipo de plataformas y esto se puede deber a que están menos acostumbrados a pedir a domicilio e incluso en algunos casos puede ser que no estén habituados a utilizar las tecnologías móviles como personas de edad avanzada.

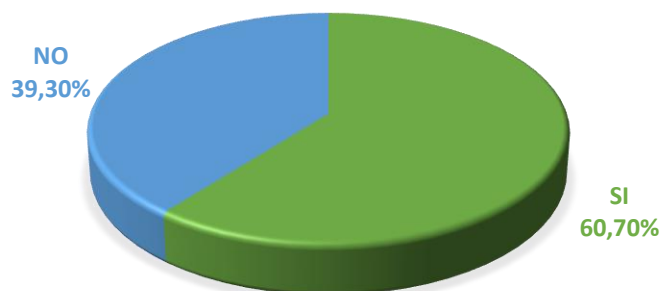
**GRÁFICO 1:** ¿Conocías estas plataformas?



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 1 se puede observar que la mayoría (83,3%) de los encuestados, son conscientes de las Plataformas Delivery, donde concretamente el 50% son hombres y el 33,3% mujeres, esto es debido a la mayor participación de hombres en el cuestionario. Sin embargo, el 16,7% de la muestra no las conoce, correspondiendo un 4,5% a hombres y un 12,1% a las mujeres, con estos datos se puede observar que la mayoría de los hombres encuestados saben de qué tratan y las mujeres las desconocen en mayor proporción respecto a hombres.

**GRÁFICO 2:** ¿Has utilizado alguna vez este tipo de plataformas?

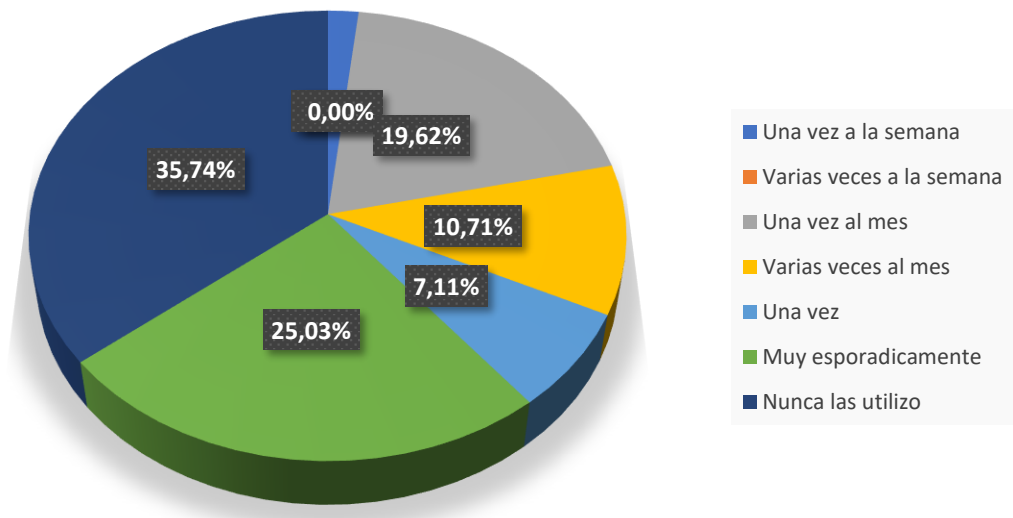


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su utilización, la proporción de personas que no las utilizan comparándola con las que las conocen, es mayor ya que conocerlas no significa que necesariamente las usen, esto se puede apreciar en Gráfico 2 donde los porcentajes son casi equivalentes, de las personas que, si las conocen, tan solo el 60,7% las han utilizado y prácticamente un 40% no hacen uso de ellas. En este caso el 39,2% de los encuestados que han contestado si las usan o no, son mujeres, y en concreto de ese casi 40% de mujeres el 26,7% si las han usado y el 12,5% no. El porcentaje para esta pregunta que corresponde a hombres es de 60,7%, del cual 33,9% si las utiliza y el 26,8% no las utiliza.



**GRÁFICO 3:** ¿Con que frecuencia las utilizas?



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es interesante conocer la frecuencia con la que se utilizan estas plataformas y como se puede observar en el Gráfico 3, los encuestados suelen hacer uso de ellas muy esporádicamente o una vez al mes, pero prácticamente ninguno de los encuestados las usa más de una vez a la semana, esto se puede deber a los elevados costes de envío o de entrega que suelen tener la mayoría de pedidos, que suele variar dependiendo de la distancia del restaurante con respecto al domicilio de entrega y también por promociones puntuales donde no se cobran gastos de envío.

**TABLA 3:** Utilización de Plataformas Delivery por edad

<b>EDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MENOS DE 18</b>	1,8%	10,7%	12,5%
<b>ENTRE 19 Y 23</b>	26,8%	10,7%	37,5%
<b>ENTRE 24 Y 29</b>	17,9%	5,4%	23,2%
<b>ENTRE 30 Y 45</b>	5,4%	7,1%	12,5%
<b>MAS DE 45</b>	8,9%	5,4%	14,3%
<b>TOTAL</b>	60,7%	39,3%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se ha podido observar en la Tabla 2 sobre la relación que existe entre conocer las plataformas con el rango de edad de los encuestados, en la Tabla 3 se puede observar la utilización de estas según la edad y aunque la mayoría sí las conozca, a la hora de utilizarlas ese porcentaje de personas que sí las conoce disminuye cuando se trata de su utilización.

Como se puede ver en esta tabla (Tabla 3) y al igual que en la Tabla 2 el rango de edad que más utiliza estas plataformas es de entre 19 y 23 años. Sin embargo, los que menos las utilizan son los menores de 18 años.

**TABLA 4:** Utilización de Plataformas Delivery por nivel económico

<b>NIVEL ECONÓMICO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HASTA 1.000€/MES</b>	28,6%	19,6%	48,2%
<b>DE 1.001€ A 1.500€/MES</b>	17,9%	3,6%	21,4%
<b>A PARTIR DE 1.500€/MES</b>	1,8%	1,8%	3,6%
<b>PREFIERO NO DECIRLO</b>	12,5%	14,3%	26,8%
<b>TOTAL</b>	60,7%	39,3%	100%

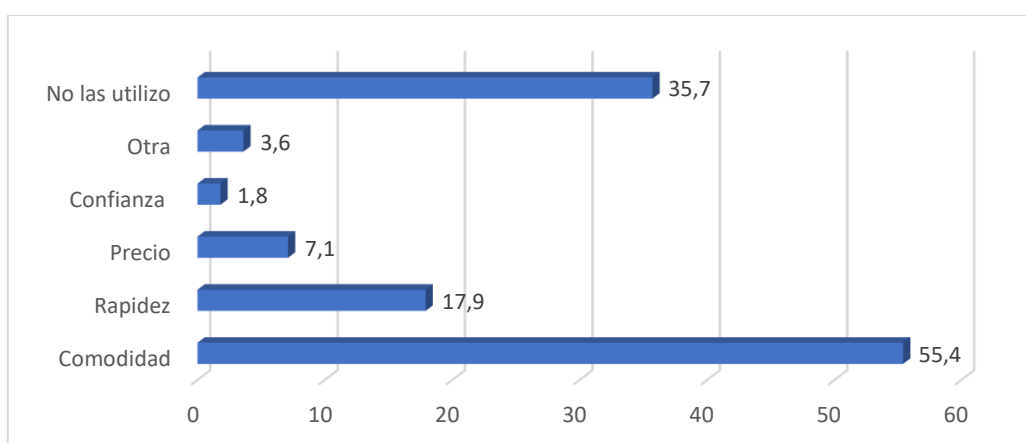
Fuente: Elaboración propia

Una de las cuestiones a la hora de investigar sobre las Plataformas Delivery era saber si el nivel económico estaba ligado a su uso y como se observa en la Tabla 4, su uso sí

llega a estar vinculado con el nivel económico de los encuestados, dado que, aunque la mayoría que las ha utilizado está en nivel económico más bajo, también son la mayoría en su no utilización. Sin embargo, en cuanto a lo que proporción se refiere los que verdaderamente más las ha utilizado son los que están en el nivel medio de economía.

En los datos que se han obtenido se ha podido comprobar que el rango de gente que se encuentra en el nivel económico más bajo utilizan estas plataformas con una frecuencia baja, utilizándolas una vez al mes, en su mayoría, (12,5%) y de forma muy esporádica (10,7%).

**GRÁFICO 4:** ¿Qué es lo que te lleva a utilizarlas?



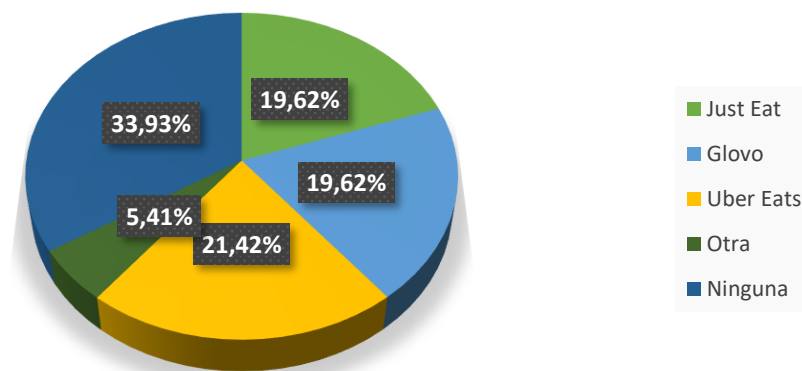
Fuente: Elaboración propia

A la hora de estudiar las Plataformas Delivery es importante conocer cuál es motivo que lleva a las personas a utilizarlas. Como se puede observar en el Gráfico 4 el principal motivo es la comodidad. Este servicio, como se ha descrito con anterioridad, se encarga de recoger el pedido en el establecimiento solicitado y de entregarlo en la dirección que se haya indicado, esto hace que el usuario no tenga que preocuparse por trasladarse del lugar en el que se encuentre. Además, gracias a los algoritmos que seleccionan la ruta más eficaz para entregar el pedido, la rapidez es el segundo motivo más seleccionado a la hora de utilizar estas plataformas. El usuario no tiene que desplazarse hasta el establecimiento donde desea adquirir su producto, por lo que se ahorra tiempo en desplazarse.

Además, de la búsqueda de aparcamiento, otro inconveniente que hace que los usuarios prefieran utilizar estas plataformas. Por último, el precio es uno de los motivos que lleva

a los usuarios a utilizarlas, aunque en una medida considerablemente menor en comparación a las anteriores. Debido a que, en ciertas ocasiones y dependiendo para que tipo de consumidor, por una pequeña comisión se puede disfrutar en el lugar que se elija de este servicio, suponiendo un ahorro de tiempo y dinero.

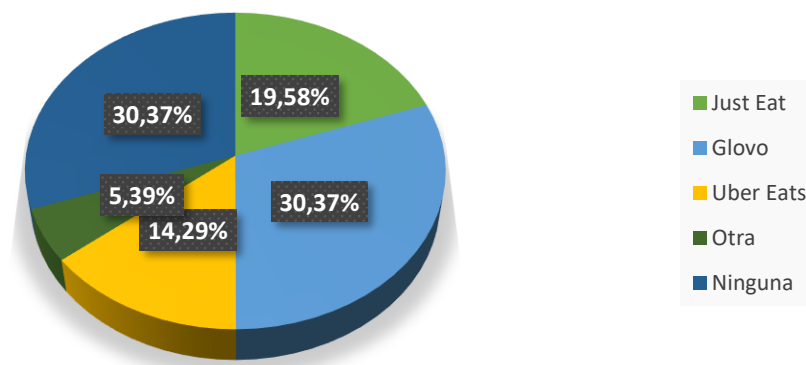
**GRÁFICO 5:** ¿Cuál es la plataforma que más utilizas?



Fuente: Elaboración propia

Dentro de este mercado en lo que a repartos de comida se refiere hay cierta competencia. Por eso, se ha querido averiguar qué empresas son las más utilizadas por la población. Tal y como indica el Gráfico 5, las empresas más utilizadas son Uber Eats con un 21%, seguida muy de cerca y a la par por Glovo y Just Eat con un 20%.

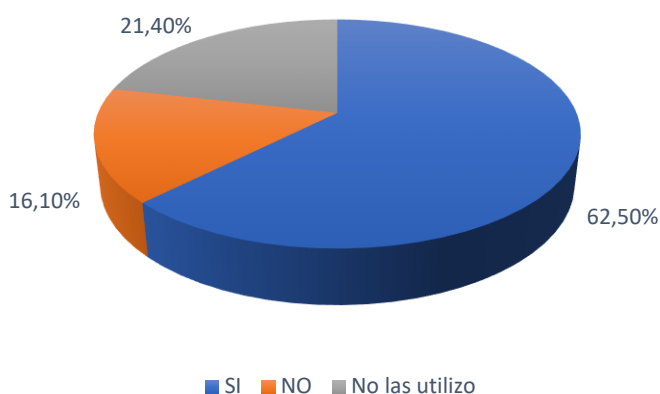
**GRÁFICO 6:** ¿Qué otra plataforma utilizas o conoces?



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, como se observa en el Gráfico 6, la más conocida es Glovo con 30%, seguida de Just Eat con 20% y Uber Eats con tan solo el 14%.

**GRÁFICO 7:** ¿Crees que has aumentado su uso a partir de la pandemia de coronavirus?



Fuente: Elaboración propia

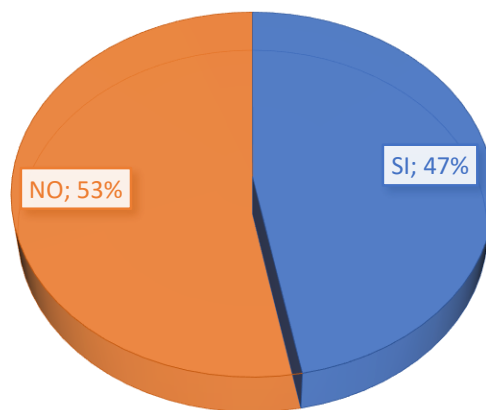
En marzo de 2020, se declaró la pandemia mundial por Covid-19, esto hizo que el mundo se paralizara y entrara en confinamiento. La mayoría de países del mundo

impusieron esta medida para tratar de frenarlo, provocando que el turismo y la hostelería sufrieran grandes pérdidas.

Sin embargo, ciertos negocios por el contrario, crecieron a un más, como es el caso de las Plataformas Delivery donde varios estudios muestran que han crecido exponencialmente desde el inicio de la pandemia, estudios como los realizados por Just Eat (<https://www.just-eat.es/explora/gastrometro>) que reflejan que los pedidos y las altas de nuevos restaurantes a estas plataformas han aumentado.

Para confirmar esta información, se ha preguntado a los encuestados si habían notado este crecimiento en ellos mismos y como se puede observar en el Gráfico 7, la mayoría de los encuestados (62,5%) creen que sí han aumentado su uso.

**GRÁFICO 8: DARK KITCHEN ¿Conocías este tipo de negocio?**



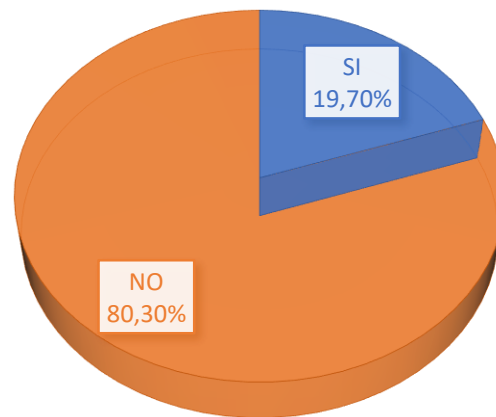
Fuente: Elaboración propia

Una de las bases de este trabajo es el estudio del nuevo modelo de negocio conocido como Dark Kitchens, cuyo funcionamiento se sostiene en gran parte gracias a las Plataformas Delivery. Por esta razón, se ha querido averiguar sobre el conocimiento de la población acerca de este modelo de negocio, así como su opinión al respecto.

Como se puede observar en el Gráfico 8 la mayoría de los encuestados no sabían de la existencia de estos tipos de negocios, aunque con muy poco margen con respecto de los

que sí los conocían. El motivo se puede explicar por el poco tiempo de vida que tiene este nuevo modelo de negocio.

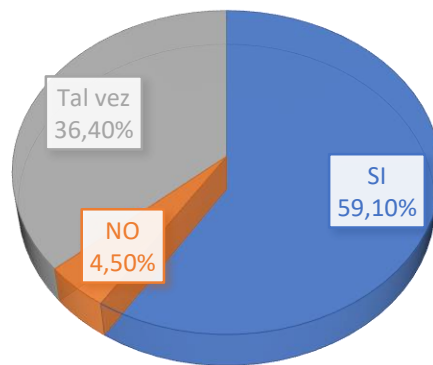
**GRÁFICO 9:** DARK KITCHEN ¿Conoces algún restaurante que utilice este modelo de negocio?



Fuente: Elaboración propia

De este modo, como se observa en el Gráfico 9, la gran mayoría de los encuestados (80%) no conocen ningún restaurante que utilice este modelo de funcionamiento y los pocos que sí conocen alguno en la respuesta de cuál es ese restaurante que utiliza este modelo, se han confundido con los que tienen servicio a través de las Plataformas Delivery pero que no son Dark Kitchens como tal, a excepción de algunos que verdaderamente conocen restaurantes que usen este modelo.

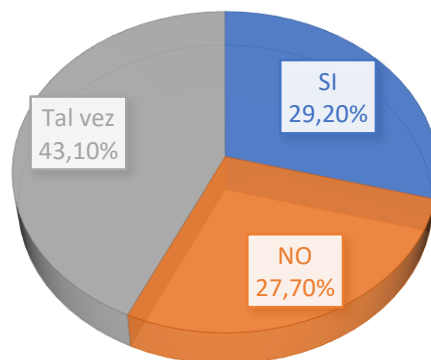
**GRÁFICO 10: DARK KITCHEN ¿Te parece buena idea de negocio?**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción de los encuestados acerca de este modelo de negocio vemos (Gráfico 10) que la mayor parte (59%) piensan que se trata de una buena idea de negocio, un 36% creen que probablemente lo sea y tan solo un 4,5% creen que no lo es.

**GRÁFICO 11: DARK KITCHEN ¿Crees que en un futuro la mayoría de restaurantes serán así?**



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, los encuestados piensan que un futuro la mayoría de restaurantes utilizará este modelo de negocio, el 29% cree que sí y el 43% cree que tal vez serán así y por el contrario el 28% cree que no. Ver Gráfico 11.



## CONCLUSIONES

Las Plataformas Delivery conforman una actividad de intermediación poniendo en contacto a los establecimientos con los clientes finales, deduciendo ahorros en los costes de venta y creando economías de red, debido a que la sociedad vive actualmente en un cambio en los hábitos de consumo, provocado en cierta medida por las consecuencias de la pandemia mundial y el constante avance tecnológico. Por estas razones, cada vez son más las empresas que deciden asociarse con estas plataformas y de la misma manera continuamente hay más clientes que empiezan a utilizar estos servicios. De manera que estas plataformas están consiguiendo modernizar y digitalizar el sector de la restauración y los servicios.

El ahorro de tiempo en cuanto a desplazamiento supone una valoración positiva para el usuario, dado que para cada cliente se traza la ruta más efectiva, además de la comodidad de utilización que poseen estas plataformas. Por ello, el uso cada vez más extendido de estas Apps, el método seguro de pago que ofrecen y la gran cantidad de información disponible son unas de las características principales de estas plataformas. De igual modo, para los pequeños negocios supone una alternativa de crecimiento.

Al igual que para los pequeños establecimientos, el uso de las Plataformas Delivery supone una buena alternativa de crecimiento y expansión para muchos emprendedores porque supone la base del inicio de sus negocios porque, gracias a ellas, ha surgido un nuevo modelo de negocio que permite tener un restaurante sin necesidad de preocuparse de no mucho más que buscar un buen lugar donde poder incorporar el equipamiento para poder preparar sus productos. Incluso en ocasiones no hace falta ni tan siquiera comprar el equipamiento, debido a que, en varios lugares ya están estos establecimientos con todo el equipamiento necesario y donde los gastos se reducen a su alquiler y contratación de personal. Es así como las Dark Kitchens se están creando y expandiendo en varias ciudades a nivel mundial y con gran parte de éxito para los que apuestan por ellas.

Como conclusión y como se ha podido comprobar, el cuestionario realizado sobre las Plataformas Delivery y las Dark Kitchens ha llevado a deducir ciertos aspectos:

Se debe tener en cuenta que existe una mayor participación en el cuestionario por parte de los hombres que de las mujeres. No obstante, teniendo en cuenta a ambos, es mayor

la proporción de personas que conocen las Plataformas Delivery que las que no las conocen. Lo mismo ocurre con su utilización, más de la mitad de los encuestados las utilizan. Sin embargo, no es tanta la brecha entre personas que sí las usan y las que no. Esto se debe principalmente a factores como el nivel económico y la edad de los encuestados. Son los jóvenes de entre 18 y 29 años los que principalmente utilizan este servicio, además, son ellos, los que utilizan este servicio con mayor frecuencia.

Las características más destacadas por los usuarios son principalmente la comodidad, rapidez y el precio. Cabe destacar que la mayoría creen que su uso ha aumentado debido a la pandemia.

En cuanto a las Dark Kitchens más de la mitad de los encuestados no conocían este modelo de negocio, de la misma manera la gran mayoría no conocía ningún establecimiento que opere con ese modelo. Puede deberse a que se trata de un negocio emergente situado en su gran mayoría en grandes ciudades. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados creen que se trata de una buena idea de negocio y que la mayoría de restaurantes usarán este modelo en el futuro.

Por lo tanto, ya que como hemos podido apreciar, los hábitos de consumo están continuamente cambiando desde los orígenes de la humanidad hasta la actualidad donde somos partícipes de momentos que están marcando la Historia nuevamente con cambios en el comportamiento del consumidor en esta etapa pospandémica, la cual, además afecta al mundo entero sin distinción. Por esto y debido a las ventajas que conlleva este modelo, valorando las desventajas que puedan tener y de los problemas legales que pueden contraer con las comunidades vecinales, concluimos que se trata de una buena y próspera idea de negocio para los emprendedores emergentes. Y no tan solo eso, sino que además es una buena vía de escape para restauradores estancados o con pérdidas en sus negocios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acerenza, MA (2006) Conceptualización, origen y evolución del turismo. Trillas. ISBN 968-24-7644-5. Recuperado de: <http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1177> [2022]

Altamira, R & Muñoz, X (2007) El turismo como motor de crecimiento económico. (40). Anuario jurídico y económico escurialense. ISSN 1133-3677, págs. 677-710

Fernández-Trujillo, F (2020) Precariedad e inestabilidad: contradicciones en el trabajo en las plataformas de reparto de comida. Teknokultura. Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales, 17(1), 35-45. doi: 10.5209/TEKN.65189

Florisson, R. & Mandl, I (2018). Platform work: Types and implications for work and employment – Literature review, Working paper WPEF18004. Dublin: Eurofound.

Fuentes-Lojo, A (2021) La problemática de las Dark Kitchens y las comunidades de propietarios. OTROSÍ. Revista del Colegio de Abogados de Madrid, (9), 54-55. ISSN-e 2479-7197

Gallego, E (2018) El sector de la restauración en España. Revista Distribución y consumo. ISSN 1132-0176, Año nº 28, Nº 154, 2018, págs. 26-30

Guerra, JL (2009) El sector de la restauración en España. Revista Distribución y consumo. ISSN 1132-0176, Año nº 19, Nº 103, 2009, págs. 32-41. Recuperado de: [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/43/pag\\_032-039\\_sector-guerra.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/43/pag_032-039_sector-guerra.pdf) [2022]

Puyuelo et al, (2018) Introducción a la historia de bares y restaurantes: principales hitos bajo una perspectiva gastronómica. ISBN 2018: 978-84-09-04118-3.

Vizcaíno, ML (2015) Evolución del turismo en España: el turismo cultural. International journal of scientific management and tourism. ISSN-e 2386-8570, ISSN 2444-0299, Vol. 1, Nº. 4, 2015, págs. 75-95

## WEBGRAFÍA

¿QUIÉNES SOMOS? (s.f) [Información]. Recuperado de:  
<https://www.hootsuite.com/es/about>

Álvarez, C (2014) Margarita de Saboya y su famosa pizza [Artículo]. abc.es. Recuperado de: <https://www.abc.es/estilo/gente/20140902/abci-margarita-saboya-pizza-201409011944.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Festilo%2Fgente%2F20140902%2Fabci-margarita-saboya-pizza-201409011944.html> [2022].

Anuario de la Hostelería de España (2019) [Informe]. hosfrinor.com. Recuperado de: <https://hosfrinor.com/wp-content/uploads/2019/12/Anuario-de-la-Hosteleri%CC%81a-de-Espan%CC%83a-2019.pdf> [2022]

Anuario de la Hostelería de España (2020) [Informe]. apehl.org. Recuperado de: <https://apehl.org/media/editor/2020/12/15/anuario-2020.pdf> [2022]

Anuario de la Hostelería de España (2020) [Informe]. evaballarín.com. Recuperado de: <https://www.evaballarín.com/wp-content/uploads/2018/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2018-online.pdf> [2022]

Aplicación web de Glovo (s.f). Glovoapp.com. Recuperado de: <https://glovoapp.com/es/es/> [2022]

Aragón, A (2021) ¿Cómo afectan las Dark Kitchens a las comunidades de vecinos? [Artículo]. pisos.com. Recuperado de: <https://www.pisos.com/aldia/como-afectan-las-dark-kitchens-a-las-comunidades-de-vecinos/1649008/> [2022]

Arango, M (2020) ¿Sabe cómo nacieron los servicios de domicilios? Su historia en los Datos Cocteleros [Artículo]. larepublica.co. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/sabe-como-nacieron-los-servicios-de-domicilios-su-historia-en-los-datos-cocteleros-3013391> [2022].

Casanova, E y Hernández, T. (2019). Auge de las plataformas de delivery en España analizando el caso de Glovo y su impacto en la población de Tenerife. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de La Laguna]. Riull.ull. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/14997>

Catania, S (2019) ¿Qué es SaaS y por qué se considera la industria del futuro? noticias.ltda. Recuperado de: <https://www.noticias.ltda/sociedad-digital/que-es-saas-industria-del-futuro/> [2022]

Cronología del coronavirus: evolución de la pandemia (2020) [Artículo]. eacnur.org. Recuperado de: [https://eacnur.org/blog/cronologia-del-coronavirus-evolucion-de-la-pandemia-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/?tc\\_alt=47342&n\\_o\\_pst=n\\_o\\_pst&n\\_okw=c\\_52693938160&gclid=Cj0KCQiAuvOPBhDXARIsAKzLQ8ECU9DnS2xsMd\\_qbc1j9G1goiFn-5cjsBFGi1JhhKM4YiNfSOmoc7IaAno\\_EALw\\_wcB](https://eacnur.org/blog/cronologia-del-coronavirus-evolucion-de-la-pandemia-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/?tc_alt=47342&n_o_pst=n_o_pst&n_okw=c_52693938160&gclid=Cj0KCQiAuvOPBhDXARIsAKzLQ8ECU9DnS2xsMd_qbc1j9G1goiFn-5cjsBFGi1JhhKM4YiNfSOmoc7IaAno_EALw_wcB) [2022]

Como ha evolucionado la hostelería en los últimos 20 años (2018) [Artículo]. blog.fagorindustrial.com. Recuperado de: <http://blog.fagorindustrial.com/?p=4591> [2022]

Da silva, D (2020) Las 5 principales diferencias entre B2B y B2C: qué es cada uno y ejemplos. Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/diferencias-b2b-b2c/#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20B2B%20es,como%20de%20negocio%20a%20negocio> [2022]

Dark Kitchen o Cocinas Fantasma: Guía completa para 2022 (2022) [Artículo]. diegocoquillat.com. Recuperado de: <https://www.diegocoquillat.com/dark-kitchen-cocinas-fantasma-guia-completa/> [2022]

Definición de Turismo (s.f) [Glosario de términos de Turismo]. unwto.org. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos> [2022]

Definición de Hostelería (2021) [Diccionario de la lengua española]. dle.rae. Recuperado de: <https://dle.rae.es/hosteler%C3%ADa> [2022]

Definición de Hostelería (s.f) [Diccionario online de lenguas]. Wordreference.com. Recuperado de: <https://www.wordreference.com/definicion/hosteleria> [2022]

El delivery y el takeaway concentran el 36% del gasto de los españoles en restauración, 15 puntos más que en 2019 (2021) [Artículo]. npd.com. Recuperado de: <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/el-delivery-y-el-takeaway-concentran-el-36-del-gasto-de-los-espanoles-en-restauracion-15-puntos-mas-que-en-2019/> [2022]

El turismo en España y en el mundo, en datos y gráficos (2022) [Artículo]. epdata.es. Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/turismo-espana-mundo-datos-graficos/272> [2022]

García, L (2022) De ComerComer a La Nevera Roja, los primeros pasos del 'delivery' en España antes de la 'era Glovo': "Pedir la comida a domicilio a través del móvil sonaba a ciencia ficción" [Artículo]. businessinsider.es. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/estos-fueron-pioneros-delivery-espana-antes-glovo-1000481> [2022]

Gil, A (2020) Los países más visitados del mundo. [Artículo]. elordenmundial.com. Recuperado de: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/paises-mas-visitados-del-mundo/> [2022]

Impacto de COVID-19 en hostelería en España (2020) [Informe]. Assets.ey.com. Recuperado de: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf) [2022]

Jesús, S (2021) ¿Qué son las Dark Kitchens y por qué pueden ser el futuro? economi3.com. Recuperado de: <https://economia3.com/que-son-dark-kitchen-modelo-negocio/#:~:text=Las%20Dark%20Kitchens%20son%20cocinas,y%20trabajadores%20de%20la%20restauraci%C3%B3n.> [2022]

Jiménez, C (2021) El 80% de españoles usa las redes sociales, con 37,4 millones de usuarios activos. [Artículo]. europapress.es. Recuperado de: <https://www.europapress.es/portaltic/socialmedia/noticia-80-espanoles-usa-redes-sociales-374-millones-usuarios-activos-20210210070041.html> [2022]

La contribución económica de las plataformas de delivery en España (2019) [Publicación informativa]. adigital.org. Recuperado de: [https://www.adigital.org/media/publicacion\\_contribucion-economica-plataformas-delivery-espana.pdf](https://www.adigital.org/media/publicacion_contribucion-economica-plataformas-delivery-espana.pdf) [2022]

La economía colaborativa: ¿qué es y qué nos puede aportar? (2021) [Artículo]. santander.com. Recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede->

[aportar#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20colaborativa%20o%20consumo,o%20al quilar%20bienes%20y%20servicios. \[2022\]](#)

La Nevera Roja (2021) [Artículo]. [es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org). Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/La\\_Nevera\\_Roja](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Nevera_Roja) [2022]

Las ventajas e inconvenientes de las cocinas fantasma (s.f) [Artículo]. [deliverect.com](https://www.deliverect.com). Recuperado de: <https://www.deliverect.com/es/blog/dark-kitchens/las-ventajas-e-inconvenientes-de-las-cocinas-fantasma> [2022]

Marrero, F (2016) Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados. [Glosario]. [hosteltur.com](https://www.hosteltur.com). Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf> [2022]

Mena, M (2021) Las plataformas de delivery preferidas en España [Artículo] [es.statista.com](https://es.statista.com). Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/23022/proveedores-online-de-servicios-de-restauracion-o-comida-a-domicilio-usados-en-espana/> [2022]

Mensak, C (2020) 5 estrategias online ganadoras B2B2C. [sana-commerce](https://www.sana-commerce.com). Recuperado de: <https://www.sana-commerce.com/es/blog-es/b2b2c-las-5-estrategias-online-ganadoras/> [2022]

Molina, C (2019) El turismo sigue al alza y ya aporta el 12% del PIB y el 13% del empleo en España. [Artículo]. [cincodias.elpais.com](https://cincodias.elpais.com). Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/23/companias/1577113873\\_775760.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/23/companias/1577113873_775760.html) [2022]

Rocamora, J (2021) Marketplace: 5 ventajas y 5 inconvenientes para los eCommerce. [Marketing4ecommerce.net](https://marketing4ecommerce.net). Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerces/#:~:text=Pues%20un%20market%20place%20o,eBay%20o%20Aliexpress%20son%20marketplaces> [2022]

Rodríguez, P (2021) Cocinas fantasma: la restauración al estilo Amazon gana terreno y apunta a revolucionar el sector. [Artículo]. [xataka.com](https://www.xataka.com). Recuperado de: [https://www.xataka.com/servicios/cocinas-fantasma-restauracion-al-estilo-amazon-gana-terreno-apunta-a-revolucionar-sector-1#:~:text=Las%20cocinas%20fantasma%20en%20Espa%C3%B1a&text=Pero%20el%](https://www.xataka.com/servicios/cocinas-fantasma-restauracion-al-estilo-amazon-gana-terreno-apunta-a-revolucionar-sector-1#:~:text=Las%20cocinas%20fantasma%20en%20Espa%C3%B1a&text=Pero%20el%20)

[1#:~:text=Las%20cocinas%20fantasma%20en%20Espa%C3%B1a&text=Pero%20el%20](#)

20concepto%20empez%C3%B3%20a,y%20Deliveroo%20Edition%20los%20brit%C3%A1nicos [2022]

Royet, M (2021) Dark Kitchen: La recette gagnante (Cocina oscura: La receta ganadora). [Artículo]. strategies.fr. Recuperado de: <https://www.strategies.fr/actualites/marques/4060676W/dark-kitchen-la-recette-gagnante.html?uid=MjY1NjIw> [2022]

Segarra, P (2019) La fiebre nocturna se apaga en España: hay un 9% menos de pubs que hace 4 años mientras crece el consumo diurno. [Artículo]. 20minutos.es. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3776488/0/pubs-discotecas-cerveza-bares-nielsen-cierre-espirtuosas/> [2022]

Software (2022) [Publicación informativa]. concepto.de. Recuperado de: <https://concepto.de/software/> [2022]

Ventajas e inconvenientes de ofrecer servicio de delivery con plataformas externas (s.f) [Artículo]. gastrosapiens.es. Recuperado de: <https://gastrosapiens.es/ventajas-inconvenientes-delivery-restaurantes/> [2022]

Ventajas y desventajas del delivery externo e interno (2021) [Publicación informativa]. ticksy.app. Recuperado de: <https://ticksy.app/blog/ventajas-y-desventajas-del-servicio-delivery-externo-e-interno/> [2022]



## ANEXO: CUESTIONARIO

1. 1. Código postal \*

---

2. 2. Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Hombre
- b. Mujer
- c. Prefiero no decirlo

3. 3. Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. 18 años o menos
- b. Entre 19 y 23 años
- c. Entre 24 y 29 años
- d. Entre 30 y 45 años
- e. Mas de 45 años

4. 4. Nivel económico \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Hasta 1.000€/mes
- b. De 1.001€ a 1.500€/mes
- c. A partir de 1.501€/mes
- d. Prefiero no decirlo

## Plataformas de delivery

Las plataformas de delivery son aquellas que proporcionan un servicio de reparto a domicilio del producto adquirido por parte del comprador a través de sus aplicaciones móviles o paginas web.



5. 5. ¿Conocías estas plataformas? \*

Marca solo un óvalo.

- a. Si Salta a la pregunta 6
- b. No Salta a la pregunta 12

6. 6. ¿Has utilizado alguna vez este tipo de plataformas? \*

Marca solo un óvalo.

- a. Si
- b. No

7. 7. ¿Con que frecuencia las utilizas? \*

Marca solo un óvalo.

- a. Una vez a la semana
- b. Varias veces a la semana
- c. Una vez al mes
- d. Varias veces al mes
- e. No las he utilizado nunca
- f. Muy esporádicamente
- g. Una vez

8. 8. ¿Qué es lo que te lleva a utilizarlas? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- a. Comodidad
- b. Rapidez
- c. Precio
- d. Confianza
- e. Otra
- f. No las utilizo

9. 9. ¿Cuál es la plataforma que mas utilizas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Just Eat
- b. Glovo
- c. UberEats
- d. Otra
- f. Ninguna

10. 10. ¿Qué otra plataforma utilizas o conoces? \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Just Eat
- b. Glovo
- c. Uber Eats
- d. Otra
- f. Ninguna

11. 11. ¿Crees que has aumentado su uso a partir de la pandemia de Coronavirus? \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Si  
 b. No  
 c. No las utilizo nunca

### **Dark Kitchen**

Las Dark kitchen, también conocidas como cocinas fantasma o restaurante fantasma, es un modelo de negocio que se basa en la elaboración de alimentos exclusivamente para la venta online a domicilio, es decir, no se puede acceder a ellos de manera física, solo a través de las plataformas de delivery.

12. 12. ¿Conocías este tipo de negocio? \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Si  
 b. No

13. 13. ¿Conoces algún restaurante que utilice este modelo de negocio? \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Si  
 b. No

14. 14. En el caso de que la respuesta anterior sea afirmativa ¿Cuál?
-

15. 15. ¿Te parece buena idea de negocio? \*

*Marca solo un óvalo.*

- a. Si
- b. No
- c. Tal vez

16. 16. ¿Crees que en un futuro la mayoría de restaurantes serán así?

*Marca solo un óvalo.*

- a. Si
- b. No
- c. Tal vez

Muchas gracias por su tiempo