WHITEPAPER

EL AUGE DE LAS DARK KITCHENS: RECETAS PARA EL ÉXITO

mapal OS

Introducción

No hay duda de que las dark kitchens existían ya antes de que empezara la pandemia.

En nuestro país, el delivery suponía el 16,4% del mercado en 2019. Sin embargo, las tendencias de los consumidores han cambiado significativamente desde el inicio de la pandemia. Según la Asociación de Cadenas de Restauración, en 2020 las ventas en formato delivery aumentaron un 48%, una opción que permitió que una gran parte de la población descubriera nuevos restaurantes a los que pedir comida.

Antes del 2020, el 10% de los pedidos de comida a domicilio en la ciudad de Madrid salía de dark kitchens, un negocio que mueve millones de euros en España. Según JustEat, este 2021 superará los 900 millones, y los 1.300 millones en 2023.

> “En 2020 las ventas en formato delivery aumentaron un 48%”

¿QUÉ ES UNA DARK KITCHEN?

Su crecimiento ha sido impresionante, por lo que también ha inspirado a las marcas a innovar, y todavía quedan muchas oportunidades por delante.

En la actualidad, el concepto de dark kitchen se ha ampliado a una gama más amplia de modelos de negocio, y a menudo se confunde con las cocinas virtuales (*virtual kitchens*) o las cocinas múltiples (*multi-kitchens*). Sin embargo, hay ligeras diferencias entre estos tres términos. Lo explicamos a continuación:

> "Apostamos por crear marcas exclusivas para el canal online como algo táctico. En plena pandemia, nos vimos con más de 70 restaurantes cerrados, así que decidimos aprovechar todos los recursos de las cocinas que teníamos para vender.
> A partir de aquí, creamos marcas virtuales que "compitieran" con nuestros restaurantes y las ubicamos también en zonas de influencia."
> -
> Sergio de Eusebio, Partner & Corporate Director en Avanza Food

DARK KITCHENS

El modelo operativo estándar de una dark kitchen es aquel en el que una marca existente alquila un local con una cocina especialmente concebida para el reparto, sin ofrecer la entrada o el servicio de cara al público que sí ofrece en otros locales. La marca ya es conocida a través de sus restaurantes físicos y utiliza las dark kitchens para optimizar los pedidos online de delivery. Esto se hace normalmente a través de agregadores de terceros, aunque en ocasiones también se opta por hacerlo mediante sus propios equipos de delivery.

MULTI-KITCHENS

En este modelo se prepara comida para una serie de marcas a partir de una cocina existente. Algunas cocinas virtuales pueden vender sus marcas exclusivamente online ya sea a través de su propia página web o a través de agregadores de terceros. Otras pueden tener ya un restaurante físico, pero sus cocinas también producen comida para otras marcas que únicamente venden online. Un ejemplo muy exitoso de este modelo es Azzurri Group, que comercializa tres marcas de estilo italiano desde sus locales en el Reino Unido: Coco di Mama, ASK Italian y Zizzi.

VIRTUAL KITCHENS

Estas cocinas funcionan solo para delivery, pero para marcas que no se venden en ningún restaurante físico. En otras palabras, estas marcas solo existen de forma virtual y se pueden pedir a través de plataformas online de delivery.

Un ejemplo de ello sería Tako Tako o Fish and Greens, del grupo Freshperts. Este grupo de restauración especializado en el delivery nació en 2012, cuando lanzó la primera de sus marcas, Sushifresh, que por aquel entonces solo contaba con el e-commerce como único canal de venta.

"En ese momento no existían las virtual brands, ni existía la opción delivery. Sin embargo, fuimos rentables desde el primer año. Nuestro crecimiento ha sido sostenido y orgánico, poniendo siempre el cliente en el foco de todas las decisiones", explicó Sara Serantes, Founder & CEO de Freshperts, en el pasado Encuentro Alimarket Restauración Organizada.

LAS VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS DARK KITCHENS

Como casi todos los modelos de negocio, las dark kitchens tienen sus ventajas e inconvenientes.

EN EL LADO POSITIVO:

- Los costes de apertura de nuevos o adicionales puntos de venta se reducen en gran medida, en comparación con los restaurantes físicos.
- Los costes de funcionamiento son significativamente menores que los de un restaurante físico (menores costes de personal y de instalaciones).
- Las dark kitchens permiten ampliar exponencialmente la huella de tu marca.
- Trabajar mediante agregadores de delivery ahorra costes de marketing, ya que trabajan con un modelo de pago basado en comisiones.
- Puede utilizarse como prueba de concepto.
- La demanda de delivery por parte de los consumidores está creciendo.

POR OTRO LADO:

- La longevidad de marca no está garantizada.
- Impacto medioambiental: cada vez hay más rechazo a los plásticos de un solo uso, así que el *packaging* debe ser el adecuado. El producto debe llegar al cliente con el estándar de marca acordado y esperado, y dentro del presupuesto establecido.
- Es más difícil obtener la opinión de los clientes cuando se elimina la interacción cara a cara. Uno de los secretos del éxito de una dark kitchen es ser capaz de adaptarse rápidamente a las preferencias del cliente, por lo que escuchar es vital para seguir en tendencia.
- La regulación de su actividad es algo que varias zonas del territorio han empezado a debatir, y aún quedan algunos puntos y normativas para definir.

"Ser capaz de adaptarse rápidamente a las preferencias del cliente es una de las claves del éxito"

DARK KITCHENS: ¿RESTAURANTES DEL FUTURO?

Las dark kitchens no son una tendencia nueva, y aunque el COVID-19 aceleró su auge, ésta no es la única razón de su éxito.

El mercado del delivery online está creciendo debido a los cambios de estilo de vida, al aumento de la tasa de penetración de Internet, al hecho de que la gente se sienta ahora muy cómoda haciendo pedidos online, y a que los sistemas bancarios se estén simplificando.

De todos modos, lo que parece claro es la creciente tendencia de los consumidores a ceñirse a su plataforma de delivery preferida, independientemente de lo que pidan. Las últimas investigaciones muestran una creciente preferencia por parte de los consumidores por la comodidad, un sistema de pago conocido y seguro, y la simplicidad que supone pedir comida a través de una sola aplicación, en vez de buscar en diferentes plataformas.

LOS DESAFÍOS A LA HORA DE UTILIZAR AGREGADORES DE DELIVERY

A la hora de montar una dark kitchen, recurrir a los agregadores de delivery supone una rápida entrada y expansión en el mercado, pero las ventajas pueden verse contrarrestadas por los siguientes desafíos:

- Las unidades económicas son atractivas al principio, ya que las dark kitchens no conllevan los costes asociados al personal de sala. No obstante, el principal reto en este caso es que los altos volúmenes de pedidos por parte de los agregadores de delivery, con elevadas tasas de comisión, pueden reducir significativamente la rentabilidad. Incluso pueden anular los beneficios del bajo alquiler y el ahorro en personal de sala.

- Muchos operadores están fomentando e impulsando de forma activa las ventas directas a través de una mejor construcción de marca, haciendo que los pedidos existentes provenientes de los agregadores pasen a ser pedidos directos en futuras visitas, y así aprovechar mejor los datos de los clientes directos. En este grupo existe la percepción de que seguir pagando una vez tras otra por los mismos clientes no tiene sentido a nivel comercial. Y es que cuando se opta por trabajar con un agregador, los datos de los usuarios pasan a ser propiedad del agregador y no de la marca/restaurante, que se queda sin poder monitorizar al cliente.

- Otros creen que los agregadores son la opción que el consumidor prefiere utilizar, con una aplicación y una marca de confianza. Reconocen el hecho de que ofrecen una solución única, y que el coste respectivo a la creación de marca, el marketing directo y las operaciones de entrega, supera los costes que pagan en comisiones, además de eliminarles las complejidades operativas.

- Existen grandes diferencias a nivel regional a la hora de considerar a los agregadores como un elemento positivo o negativo. La disponibilidad y el coste de la mano de obra influyen especialmente en estas diferencias regionales. Algunos creen que los agregadores bajarán las comisiones a medio plazo, cuando alcancen un punto de inflexión en cuanto a rentabilidad y penetración en el mercado.

INNOVACIÓN Y VOLUNTAD PARA CAPEAR EL TEMPORAL

La pandemia puso a prueba la resiliencia de los operadores como nunca antes, y la innovación ha sido la clave para sobrevivir. Algunos, sin embargo, se adelantaron a la situación y supieron ver la oportunidad ya mucho antes.

CASE STUDY

RÉCORD DE VENTAS EN PLENA PANDEMIA

Del Poble Pizzería abrió su primera pizzería en Valencia en 2015 enfocada al take away. Tras cuatro años de crecimiento y diversificación de negocio, en 2019 abrió las puertas de su noveno local físico y lanzó su primera dark kitchen.

Un año más tarde, llegó la pandemia. Pero según cuenta Rubén Santos, Co-Founder & CEO de la marca, Del Poble no solo consiguió no tener que cerrar ningún restaurante durante el estado de alarma, sino que como ya tenían el delivery totalmente implantado en sus pizzerías, lograron hacer récord de ventas día tras día.

Al estar cada vez más presentes en las plataformas de delivery y debido a la alta demanda, Uber decidió firmar un acuerdo de exclusividad con Del Poble. Esto marcó un antes y un después para el operador: desde ese momento, pasaron de vender 8.000 pizzas al mes, a vender 20.000.

En la actualidad, Del Poble vende una media de 36.000 pizzas al mes. Aproximadamente el 60% de su venta procede del delivery, una cifra que se debe, en parte, al trabajo que se realiza en las dark kitchens.

LOS GRANDES ACTORES MUNDIALES

Se calcula que el mercado mundial del delivery de comida tenía un valor de unos 133.000 millones de euros a finales de 2020, con un 44,5% de los ingresos del mercado mundial correspondientes a la región de Asia-Pacífico.

El mercado está fragmentado, con varios grandes actores que se disputan la mayor parte de la cuota de mercado, como Takeaway.com, Doordash, Glovo, Uber Eats, Zomato, Swiggy, Domino's Pizza, Grubhub, foodpanda, JustEat o Deliveroo (quien ha abandonado España seis años después de su llegada).

CASE STUDY

LOS NUEVOS JUGADORES DESAFÍAN A LOS GIGANTES

Sin embargo, algunos nuevos y valientes negocios locales están viendo un nicho para una alternativa en su región, como es el caso de MK Eats en Reino Unido, por ejemplo.

Cuando el confinamiento provocó el aumento del take away y del delivery, MK Eats nació para apoyar y promover a los negocios locales, quienes veían como sus clientes tenían que quedarse en casa. La iniciativa forma parte de una franquicia más amplia llamada Local Eats, que ha demostrado ser tan popular que ha superado a "los grandes" en las zonas en las que opera, gracias a sus bajas tasas de comisión y su soporte a los negocios locales.

Como los restaurantes se benefician de mayores márgenes de beneficio, muchos ofrecen descuentos a los residentes locales. Por su parte, los residentes están contentos de apoyar a los negocios locales y se benefician de un mayor abanico de opciones, ya que las aplicaciones de delivery más grandes se inclinan más hacia las grandes cadenas nacionales, y los negocios más pequeños suelen desistir debido a las altas tasas de comisión.

QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA AL MONTAR UNA DARK KITCHEN

Aunque las dark kitchens tengan costes más bajos que los restaurantes físicos, hay que tener en cuenta una serie de factores antes de ponerse en marcha:

NORMAS Y REGLAMENTOS

Aunque tu dark kitchen no esté abierta al público, tendrás que cumplir con todos los requisitos normativos y legislativos para los negocios de restauración, como los relativos a:

- Licencia de alcohol (si procede).
- Salud y seguridad: evaluación de riesgos, Ley de Prevención de Riesgos Laborales, Ley General de Salud Pública, Normativa sobre Manipulación de Alimentos, HACCP, etc.
- Seguridad alimentaria: limpieza de la cocina, temperatura de los alimentos y de los frigoríficos, higiene del personal, calidad del aceite, etc.
- Salud ambiental: higiene alimentaria, almacenamiento y gestión, condiciones físicas de las instalaciones, eliminación de residuos, etc.
- Normativa contra incendios: equipos y aparatos de cocina, formación del personal.
- Protección de datos: asegúrate de que tu empresa cumple con el GDPR.
- Descripciones comerciales: el etiquetado de los productos y la publicidad deben coincidir con lo que se ofrece.
- Equipo: contratos de trabajo, formación, condiciones y horarios.
- Normativa urbanística según la región: por ejemplo, en Madrid, la normativa dicta que, en suelo residencial, la superficie no puede superar los 350 m² y que los repartidores tienen que hacer la carga y descarga dentro del local.

Esta lista no es exhaustiva y asegurarse de que se cumplen todas las normativas puede resultar una tarea abrumadora. Por suerte, la tecnología puede ayudarte a simplificar y a agilizar los procesos para que no tengas que dedicar mucho tiempo a preocuparte de ellos y, a la vez, puedas estar seguro de que tu negocio cumple con la normativa.

> “Las dark kitchens tienen las mismas obligaciones reglamentarias y legislativas que los demás restaurantes”

ORGANIZAR TU COCINA DE FORMA EFICIENTE

Las dark kitchens se centran en un solo canal: el delivery. Esto significa, por lo general, un menor volumen de pedidos de comida en comparación con un establecimiento físico o de recogida. Sin embargo, la naturaleza del delivery requiere simplicidad operativa y un concepto sólido desde el principio:

El tiempo de producción es vital para el éxito:
Los agregadores sugieren un máximo de 8 minutos desde que el cliente hace el pedido hasta que sale de la cocina para conseguir un tiempo de delivery óptimo.

La eficiencia operativa es vital:
Con volúmenes más bajos, comisiones de los agregadores y plazos de producción ajustados, debes asegurarte de que tu concepto es adecuado y tu modelo operativo es sencillo.

Simplicidad y productos complementarios:
Si estás considerando una cocina multimarca, asegúrate de trabajar con una gama minimizada, pero con una buena combinación de productos que puedan ser utilizados por un número limitado de cocineros. De este modo, reducirás el desperdicio al mínimo y agilizarás la formación, consiguiendo una mayor eficiencia que te permita mantener unos estándares de producto elevados.

LA UBICACIÓN ES CLAVE

Las dark kitchens no dependen de la afluencia de público, sino de la proximidad a un mercado objetivo suficientemente grande.

Teniendo en cuenta la normativa urbanística de la región donde te interesa establecerte, busca zonas residenciales de alta densidad con una población de al menos 60.000 habitantes en su radio. No te olvides de lo importante que es mantener los costes bajos, así que elige una ubicación más barata o menos deseada con alquileres más bajos.

UN PRESUPUESTO ADECUADO

Los restauradores que cuentan con experiencia tendrán una base de clientes y una buena idea de a quién y cómo dirigirse, pero aquellos que empiezan de cero tardarán más en encontrar la mejor manera de dirigir con éxito la operativa de una dark kitchen.

Por lo tanto, es esencial gastar de forma prudente, asegurarte de que tus operaciones sean lo más eficientes posible, planificar y formar bien a tu equipo para garantizar un buen servicio y evitar la falta o exceso de personal. Así pues, es fundamental que calcules tu presupuesto teniendo en cuenta todos los factores mencionados, y que te asegures de que el rendimiento de la inversión (ROI) compensará tus gastos con los ingresos previstos, y cuándo esto se producirá.

FORMAR UN EQUIPO

A la hora de contratar personal para tu dark kitchen, lo que buscas son perfiles de empleados similares a los de un restaurante de fast food.

Los espacios más pequeños requerirán equipos más reducidos, los cuales no siempre pueden contar con un encargado con experiencia. Los rápidos tiempos de entrega pueden generar situaciones de estrés, y estos dos factores, combinados, pueden dar lugar a una alta rotación de personal.

Una formación adecuada y la creación de una cultura proactiva puede ayudarte a combatir estos desafíos. La mejor manera de conseguirlo, especialmente si no puedes hacerlo in situ, es aprovechar las herramientas digitales para mejorar el compromiso, el rendimiento y el bienestar de los empleados en estos espacios.

Flow Learning permite que la formación sea sencilla y estimulante para los empleados, con breves módulos adaptados para móviles, y que pueden ir completándose sobre la marcha. Rápidos y fáciles de usar, estos recursos de aprendizaje hacen posible que los trabajadores reciban una formación que cumple con los estándares de tu marca y que se mantenga tu cultura de empresa a lo largo de todo el proceso.

Un factor de estrés importante para los empleados es la inestabilidad financiera que suele darse cuando aparecen gastos imprevistos, como cuando se estropea el coche o la lavadora. Hoy en día, este problema se puede aliviar de forma significativa, y mejorar el bienestar financiero de los empleados permitiéndoles acceder a su salario acumulado antes del día en que se cobra. Workforce de MAPAL, por ejemplo, se ha asociado recientemente con Hastee para que las empresas puedan ofrecer esta opción a sus trabajadores. Hastee está integrada en la aplicación para equipos Workforce, y los empleados pueden solicitar un anticipo de salario siempre que lo necesiten y sin que suponga un coste económico o administrativo adicional para la empresa. Más información aquí.

EL FUTURO: ¿LA BURBUJA EXPLOTARÁ?

El número de dark kitchens ha ido aumentando a lo largo de los años, pero fue durante la pandemia cuando vimos un incremento más significativo.

A primera vista, suponen una solución sencilla e innovadora para que los restaurantes diversifiquen sus operaciones a través del delivery sin saturar su establecimiento.

Pero eso no significa que no tengan defectos. Están surgiendo preocupaciones relacionadas con la salud mental del personal confinado en cocinas solitarias, o con que este modelo de negocio pueda competir con restaurantes locales de estilo más tradicional.

Los restaurantes tradicionales que utilizan agregadores de delivery tienen cada vez más dificultades para mantener un menú rentable. Las comisiones de los agregadores obligan a los restaurantes convencionales a aumentar su margen de beneficio en los pedidos de comida realizados a través de las aplicaciones. Esto se suma a los gastos adicionales que tienen que pagar los clientes.

En consecuencia, las cocinas virtuales sin locales físicos tienen menos gastos generales y pueden cobrar precios más bajos por las comidas entregadas a través de estas aplicaciones. Así que muchos restaurantes se están alejando de los agregadores e invirtiendo en sus propios equipos de delivery o en sistemas de pedido exclusivos.

En conclusión, no hay duda de que las cocinas virtuales han llegado para quedarse, tanto si los negocios tienen un local físico como si no. Las expectativas de los clientes y la escasez de mano de obra indican que este modelo de negocio va a permanecer, y que la tecnología jugará un papel crucial en el futuro del delivery de comida.

¿QUÉ HERRAMIENTAS DIGITALES PUEDEN AYUDARTE A GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE LAS OPERACIONES DE UNA DARK KITCHEN?

MAPAL OS, por ejemplo, ofrece una completa suite de software de gestión para ayudarte a cumplir todas las normativas y asegurarte de que tu equipo está debidamente formado para llevarlas a cabo.

Compliance de MAPAL digitaliza todas tus listas de control de seguridad alimentaria y procedimientos, ayudándote a ti y a tus empleados a cumplir con cientos de requisitos diarios. Tu equipo puede acceder a sus listas de control a través del móvil, y ver exactamente qué hay que hacer y cómo hacerlo, ahorrando tiempo y garantizando que tu negocio cumple con la normativa.

Easilys f&b digitaliza tus recetas, el inventario y la gestión de residuos para ayudarte a optimizar los costes de los alimentos y cumplir con la normativa sobre el desperdicio de alimentos. Además, ya no tendrás que invertir horas en preparar pedidos para reponer tu inventario. Una vez que tus recetas e inventario estén digitalizados, Easilys f&b lo hará por ti cada vez que vendas una comida, e incluirá automáticamente todos los ingredientes necesarios en el siguiente pedido.

Workforce te ayudará a gestionar tu equipo, mejorar la comunicación, crear horarios, y controlar las horas de trabajo y evitar el exceso de horas extras. También serás capaz de ayudarles a mejorar el equilibrio entre su vida laboral y personal, ya que los empleados podrán enviar sus preferencias de turnos, solicitar vacaciones y acceder a sus horarios a través del móvil.

Puedes obtener más información sobre estas y otras aplicaciones de MAPAL en: https://mapal-os.com/es/aplicaciones

¿QUIERES SABER MÁS?

mapal OS

www.mapal-os.com