The EAT2GO Show

EL NEGOCIO DEL FOOD DELIVERY/TAKE AWAY EN ESPAÑA:
SITUACIÓN, RETOS Y OPORTUNIDADES

1er ESTUDIO EAT2GO

JUNIO - JULIO 2019

techfood

IFEMA Feria de Madrid

Introducción

POR QUÉ IFEMA

En un mundo en constante transformación, los hábitos alimenticios no podían permanecer ajenos. **Qué comemos, cuándo y cómo**; así como los **nuevos perfiles del consumidor y nuevas tendencias de consumo** están revolucionado el sector y la industria del FOOD DELIVERY & TAKE AWAY en particular.

Con el objeto de dar respuesta a esos nuevos y apasionantes retos y desafíos que plantea un consumidor digital e hiperconectado nace EAT2GO y el 1er ESTUDIO EAT2GO; EL NEGOCIO DEL FOOD DELIVERY/TAKE AWAY EN ESPAÑA: SITUACIÓN, RETOS Y OPORTUNIDADES.

Un riguroso estudio que desvela las **claves sobre los grandes retos a los que se enfrenta el sector, posibles escenarios y 10 puntos fundamentales** para el éxito de todos aquellos actores que pretenden desarrollar su negocio a través de estos nuevos canales de comercialización.

Espero y deseo lo disfrutes y te sirva de utilidad a la largo de este camino que la sociedad demanda y que no tiene otro futuro que el de seguir creciendo.

Raúl Calleja
DIRECTOR DE CERTAMENES IFEMA
Agroindustria, Alimentación y Gastronomía

Introducción

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO

El objetivo de esta investigación es vislumbrar el **futuro Food Delivery & Take Away en España** y los retos a los que se enfrenta una industria en plena fase de expansión. El análisis, se ha desarrollado mediante un **Panel de Expertos multidisciplinar** y se ha canalizado a través de **cinco ejes principales**:

1. **MODELOS DE NEGOCIO**
2. **EVOLUCIÓN SECTORIAL**
3. **EVOLUCIÓN DEL CONSUMIDOR**
4. **IMPACTO DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**

El resultado dibuja diferentes escenarios de futuro, en los que las incertidumbres se cruzan con las oportunidades. El enfoque en el cliente y la innovación tanto gastronómica como tecnológica serán los grandes aliados en esta aventura que no ha hecho más que empezar.

Beatriz Romanos
Directora de proyecto

Los principales retos sectoriales

De los resultados de la primera fase, se fijan **cinco áreas fundamentales** que constituyen, en mayor o menor medida, los principales retos del sector a corto y medio plazo.

- Búsqueda de rentabilidad
- Transformación del modelo de negocio
- Evolución sectorial
- Regulación del mercado
- Mejora segmentación y conocimiento del cliente. Cliente como centro del modelo de negocio

Los principales retos sectoriales

Búsqueda de rentabilidad

(Actualmente) "Está girando en torno a las plataformas (Deliveroo, Uber Eats, etc), que tienen dificultades para entrar en rentabilidad. Ese modelo es hasta ahora un modelo de pérdidas, donde los riders trabajan en condiciones por debajo del mercado laboral, a los restaurantes solo les compensa en la medida en que les ayuda a cubrir costes fijos y las plataformas pierden mucho dinero".

"Actualmente vivimos una burbuja de verdad en el sector de la restauración, solo hay que rascar un poco [...] las cosas no son lo que parecen, el modelo de negocio es extremadamente complejo y sería un error poner el foco simplemente en la parte operacional o en una línea de negocio como es take away" *

*Extracto de opiniones literales del panel expertos.

Los principales retos sectoriales

Transformación del modelo de negocio

"El modelo dark kitchen se consolidará y las fronteras entre el restaurante físico y el servicio virtual para algunos conceptos se disipará. Otros conceptos de comida funcionan mal en modelo take away/delivery, por lo que seguirán necesitando de espacios a los que poder ir".

"La oportunidad de negocio consiste en satisfacer segmentos no atendidos en la actualidad con costes operativos más reducidos via automatización, robotización de proyectos y aplicación de inteligencia artificial para mejora de procesos y reducción de costes de entrega" *

*Extracto de opiniones literales del panel expertos.

Los principales retos sectoriales

Evolución sectorial

"Todos los Retailers grandes están ya en pruebas importantes del Food delivery con procesos más industriales que permiten mayor escala".

"Los supermercados e incluso Amazon coparan las comidas elaboradas de los mediodías entre semana durante el trabajo pero empresas como Google lideraran los pedidos online a casa" *

*Extracto de opiniones literales del panel expertos.

Los principales retos sectoriales

Regulación del mercado

"Desarrollar una solución legislativa para combinar seguridad y flexibilidad de colaboradores es en estos momentos el principal reto".

"Asegurar calidad end to end del producto. Asegurar transporte seguro, humano y "Green"" *

"El principal reto es [regular] la sostenibilidad alimentaria y medioambiental" *

*Extracto de opiniones literales del panel expertos.

Los principales retos sectoriales

Mejora segmentación y conocimiento del cliente. Cliente como centro del modelo de negocio

"Para ser más competitivo y flexible en un mercado tan vivo como el actual hay que poner el foco en las fortalezas empresariales y potenciarlas al máximo. Situar en el centro del modelo de negocio al cliente objetivo, escucharle activamente y sobre todo empatizar con sus necesidades".

"Los datos son cada vez más accesibles [...] con dicho conocimiento serán mayores las batallas para quedarse con ciertas zonas y puntos estratégicos para llegar a mayor cantidad de consumidores con el menor coste, en el mejor tiempo posible. Mas allá de tener la big data, lo que hará la diferencia es quien sepa utilizarla y analizarla lo mejor posible" *

*Extracto de opiniones literales del panel expertos.

Los 5 principales retos del sector

1 BÚSQUEDA DE RENTABILIDAD

Mejoras en la logística, con una operativa más eficiente en todos los aspectos y una gestión ambiental sostenible (transporte, envases, procesos...).

Ajustes en la relación calidad-precio y repercusión de costes añadidos hacia el cliente, para lograr beneficios razonables para empresas, repartidores y operadores.

2 TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Proceso transformador inevitable y ya ha iniciado (restaurante con delivery, dark kitchen...); realidad en marcha que arrastra otros ámbitos y actores: La lógica del mercado de restauración tratando de llevar el food delivery a nuevas propuestas y escenarios, marcados por la presión de los cambios sociales (de estilos de vida) y en el comportamiento de los consumidores.

3 EVOLUCIÓN SECTORIAL

Empuje empresarial (interno y externo) que evoluciona hacia empresas más globales y más tecnológicas:

Incremento del volumen de inversión; Entrada de las empresas globales transnacionales y tecnológicas;

Inversión tecnológica y en innovación.

4 REGULACIÓN DEL MERCADO

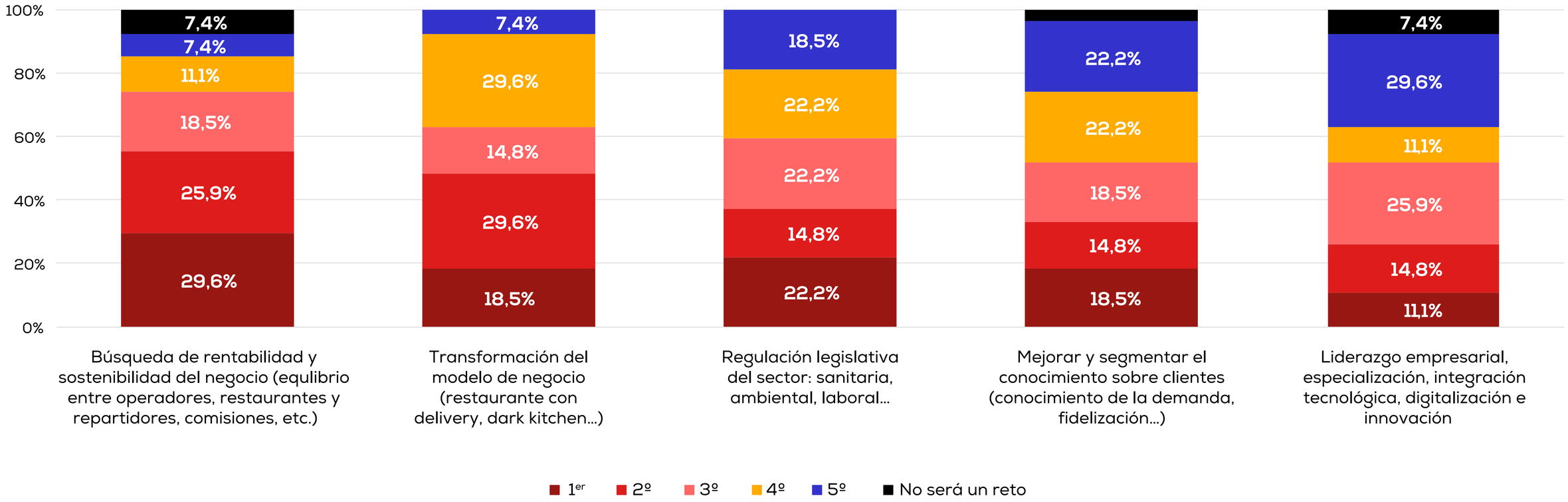
Es el reto que genera mayor incertidumbre, ya que podría ser determinante en los futuros modelos de negocio. En lo laboral está en la necesidad de encontrar un equilibrio que reduzca las tensiones actuales entre actores; en lo ambiental, hay expectativas sobre una futura normativa europea que regule la sostenibilidad ambiental de los procesos (incluidos los logísticos), en respuesta a la presión social hacia la transparencia.

5 EL CLIENTE COMO CENTRO DEL MODELO DE NEGOCIO

Innovación e investigación como práctica empresarial clave para crear conceptos, productos y negocios. Nuevas tipologías de clientes, en un mercado que abarca múltiples nichos de negocio, con estrategias adaptadas a cada uno de ellos. El nuevo cliente precisa de una escucha activa y del desarrollo de fórmulas de conocimiento y fidelización (conocer-vincular-fidelizar).

¿Cuáles son los principales retos del sector a medio plazo?

La **búsqueda de rentabilidad y sostenibilidad**, junto a la **transformación del modelo de negocio** (restaurante con delivery, dark kitchen…), aparecen como los principales retos del sector. La regulación normativa del sector (laboral, ambiental, etc.) y la **mejora del conocimiento del cliente**, también resultan cuestiones relevantes en el desarrollo del food delivery & take away.



Búsqueda de rentabilidad

La búsqueda de rentabilidad vendrá determinada por factores como:

- **Tiempo de logística de pedio-entrega-temperatura (menor de 20 minutos)**. La tecnologización y virtualización del conjunto de procesos y actores implicados será fundamentales para mejorar la logística y optimizar recursos.
- **Ajuste calidad/precio**. Este es otro factor general que habrá que ver hacia dónde concreta su evolución.
  - Mantenimiento del modelo fast food de baja calidad y coste.
  - Incremento de la oferta, con aumento de coste por pedido.
  - Nuevas dimensiones ecologistas, ambientalistas... que conlleven un mayor coste.
- **Beneficio razonable para empresa-repartidor-operador**. Este escenario, será difícil que produzca a corto plazo, por las propias dinámicas de producción, distribución y consumo en un marco de elevada competencia.
- **Coste añadido al cliente**. Se plantea un serio dilema en torno a si los clientes deberán asumir o no un coste por el servicio food delivery para hacer rentable el negocio a medio plazo. El cliente actual no está dispuesto a desembolsar o a costear parcialmente el servicio; más al contrario, parece dispuesto aprovecharse de esta corriente free asociada a la nueva economía. Sin embargo, las opiniones de los expertos apuntan hacia que una parte del negocio solo será sostenible si se asume dicho coste, con lo que habrá que replantear qué tipo de clientes y porqué productos y servicios se estará dispuesto a pagar por el delivery.
- **Gestión ambiental y sostenible (residuos, envases...)**. Este factor a medio y largo plazo será también determinante. Los cambios sociales ecologistas y ambientalistas tienden a consolidar visiones ecofriendly, que acabarán alcanzando al food delivery y take away. La inversión en I+D+I de otros sectores colaterales de producción incidirán en el desarrollo del negocio. Existen multitud de empresas en el sector de envases que ofrecen "envases fabricados a partir de plantas, materias primas vegetales renovables. Su uso aporta un ahorro de CO2, elimina residuos y protege el medio ambiente"

RENTABILIDAD

- Incremento de la calidad
- Previsible aumento de factura-pedido
- Subida de precios
- Nuevos productos y clientes
- Gestión ambiental y sostenible
- Responsabilidad y reputación de marca.

Factores regulatorios y normativos (legislativos y de control) - Generalidades

Regulación Legislativa del sector: Sanitaria, ambiental, laboral

Los especialistas del sector consideran que la normativa sobre el mercado delivery se transformará sustancialmente a medio plazo y que en la actualidad hay una gran incertidumbre que afectará sin duda al desarrollo del mismo, sobre el que se perciben riesgos a la hora de apostar decididamente por su impulso.

- **Regulación institucional europea**: La regulación institucional propuesta a partir de una normativa común de obligado cumplimiento en todos los ámbitos del sector (laboral, medioambiental, sanitario…), definirá sin duda el desarrollo del mercado y su ritmo de crecimiento.
- **Dificultades para encontrar un consenso entre actores**: Mientras se busca el consenso entre actores, que pueda resolver los conflictos actuales, el sector busca un difícil equilibrio que está restando dinamismo al avance del delivery y las nuevas tendencias de consumo.
- **Presión social y mediambiental** (condiciones laborales, huella e impacto ambiental y sanitario): Los factores más determinantes a medio plazo van a estar condicionados por cuestiones.
  - **Laborales**. Los difíciles equilibrios entre operadores y trabajadores contratados/independientes en este modelo de la nueva economía serán importantes a corto plazo.
  - **Saludables, Ambientales y Eco-respetuosos**. El avance de las transformaciones sociales, políticas y sanitarias apuntan hacia una creciente preocupación social por las cuestiones medioambientales, ecológicas y saludables. Su aplicación al mercado delivery supondrá transformaciones políticas en cuanto a la regulación de dichos aspectos.

REGULACIÓN

- Regulación ambiental alimentaria global
- Cambios regulatorios transnacionales
- Afectación conjunto actores estratégicos

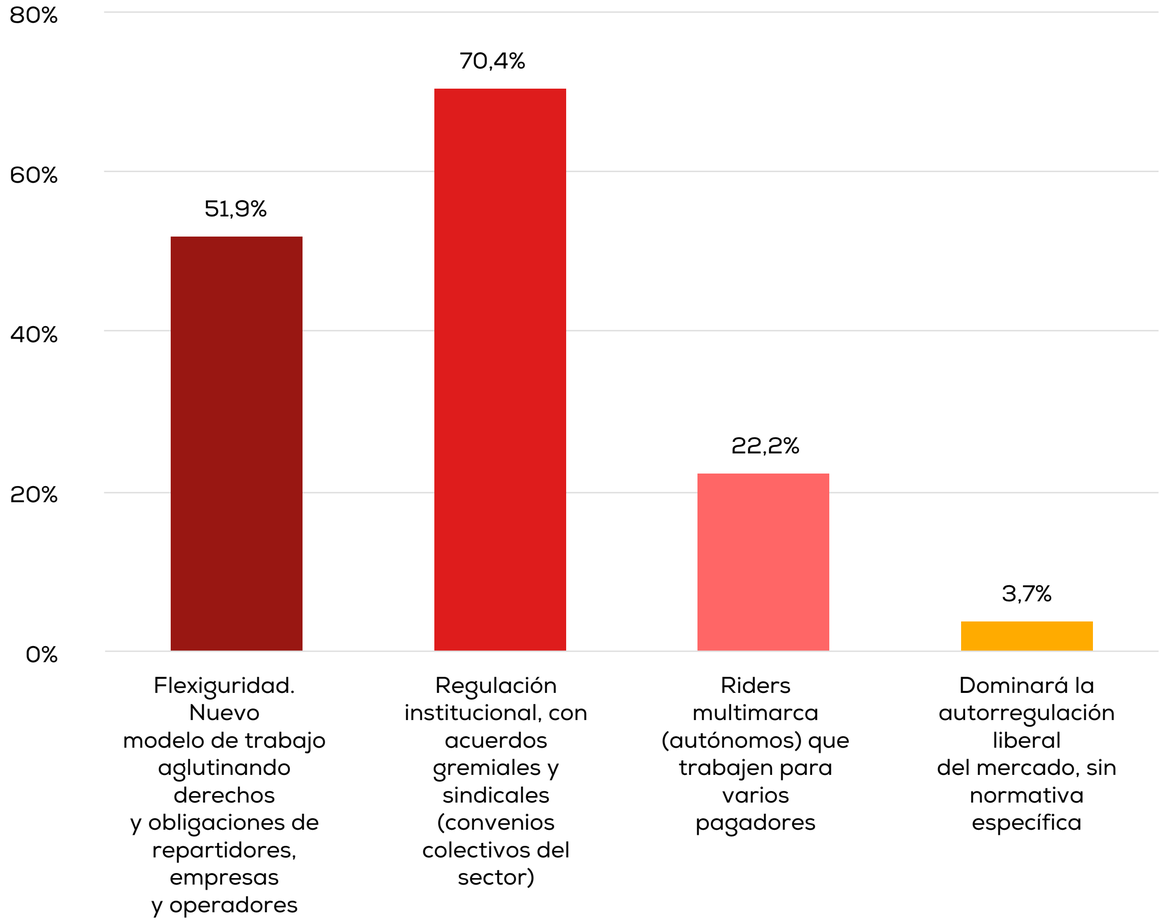
Regulación laboral

- El mercado laboral debe adaptarse a las **necesidades de flexibilidad y seguridad** que plantea la nueva economía colaborativa del food delivery & take away. formas de compatibilidad entre trabajo temporal, multimarca y seguridad jurídica.
- La flexiguridad no solo afectará a los riders, sino al conjunto de trabajadores del sector*. Habrá que buscar un modelo que permita la flexibilidad de los contratos, con un sistema de Seguridad Social generoso con los trabajadores y unas políticas activas que fomenten la **adaptabilidad de las plantillas**.

A medio plazo resultará clave vincular los derechos a los trabajadores (sea cual sea la figura contractual), con las tareas que desempeñan en este nuevo marco laboral; tratando de articular estas **nuevas situaciones al marco tributario y a la cotización de estos profesionales**.

Pese a la incertidumbre, la opinión mayoritaria sobre la regulación laboral del sector apunta hacia la búsqueda institucional de acuerdos entre los actores (empresas, sindicatos y trabajadores) en un entorno de flexiguridad.

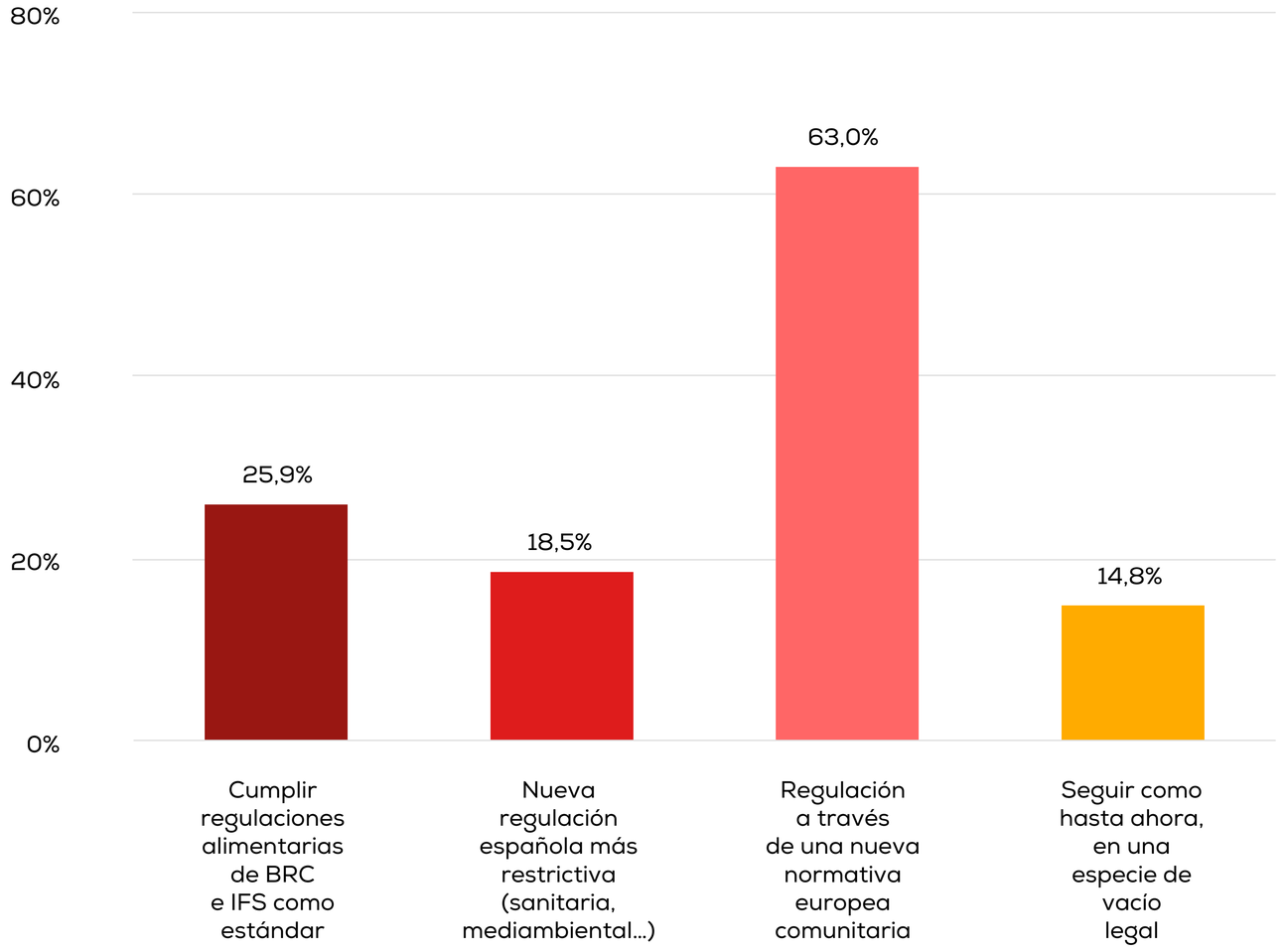
*Nuestros informantes hablaban de "nuevas condiciones de flexibilidad laboral". El concepto de "flexiguridad" se ha tomado del artículo: http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero08/dossier/pbaldovi.html



Regulación ambiental

La regulación sobre la salud y el medioambiente de carácter comunitario marcará el desarrollo del sector food delivery & take away a medio plazo.

- Se desarrollará una nuevas regulaciones ambientales alimentarias a nivel global
- Estos cambios regulatorios transnacionales afectarán al conjunto actores estratégicos, alterando los posibles modelos de negocio.
- Las opiniones apuntan hacia un endurecimiento en la regulación del sector alimentario, que sugiere el desarrollo de normativas más restrictivas a nivel sanitario y ambiental.

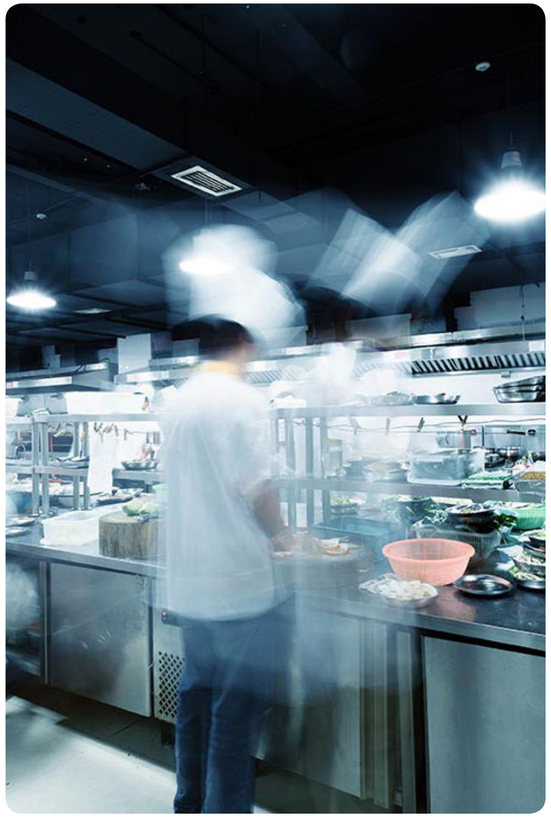


Transformación Sectorial

Los escenarios del mercado del food delivery & take away y los plazos de consolidación del negocio a corto-medio plazo (3-5 años) parecen apuntar simultáneamente hacia.

- Negocio enfocado en la **búsqueda del cliente**. identificación y creación de **nuevas necesidades y demandas**. Donde las aplicaciones tecnológicas jugarán un importante papel.
- Concentración del mercado mediante grandes **fusiones de operadores y tecnológicas** (M&A) que consolidarán sus marcas y aumentarán su cuota de mercado.
- Creación de **nuevos nichos de mercado y nuevas oportunidades de negocio** de tamaño pequeño e intermedio (PYMES) y de carácter local.
- **Regularización y automatización logística** en cuanto a la producción, distribución y entrega. optimización de procesos, pedidos, tiempos y entregas.

Este complejo escenario se dará con múltiples tensiones tanto internas del modelo de negocio (inversiones, competencia, automatización...), como externas (cambios sociales y de tendencias de consumo, regulación laboral, ambiental y sanitaria, etc.).

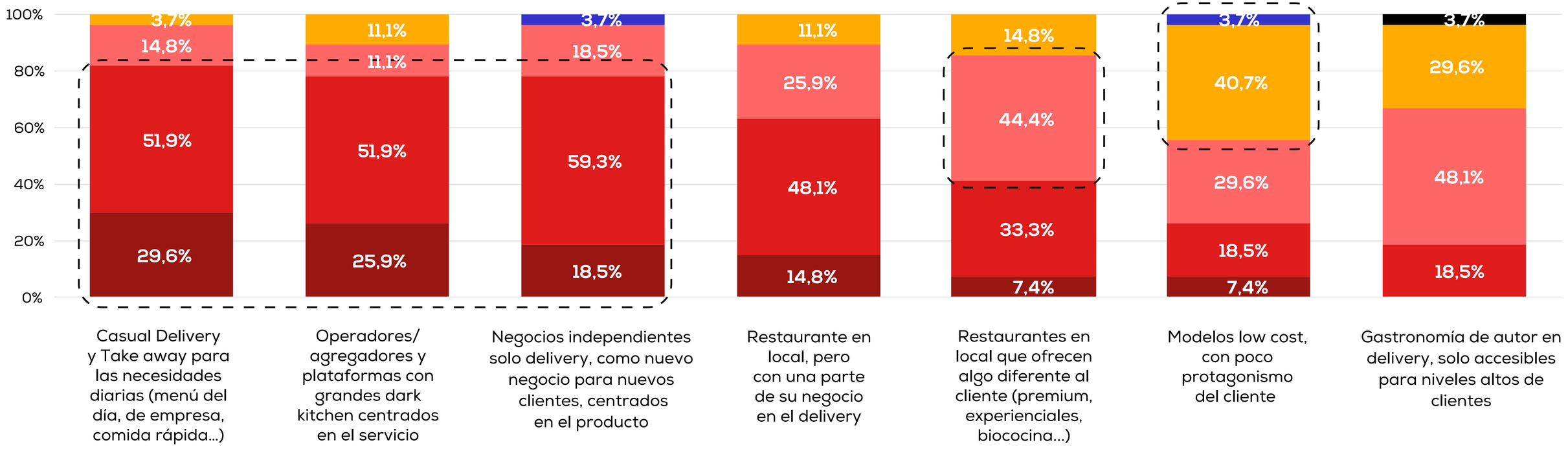


TRANSFORMACIÓN SECTORIAL

- Información sobre futuros clientes
- Concentración del sector en torno a operadores globales
- Aparición de nuevos nichos de negocio pequeño y local
- Automatización logística del proceso

Modelos de negocio imperantes

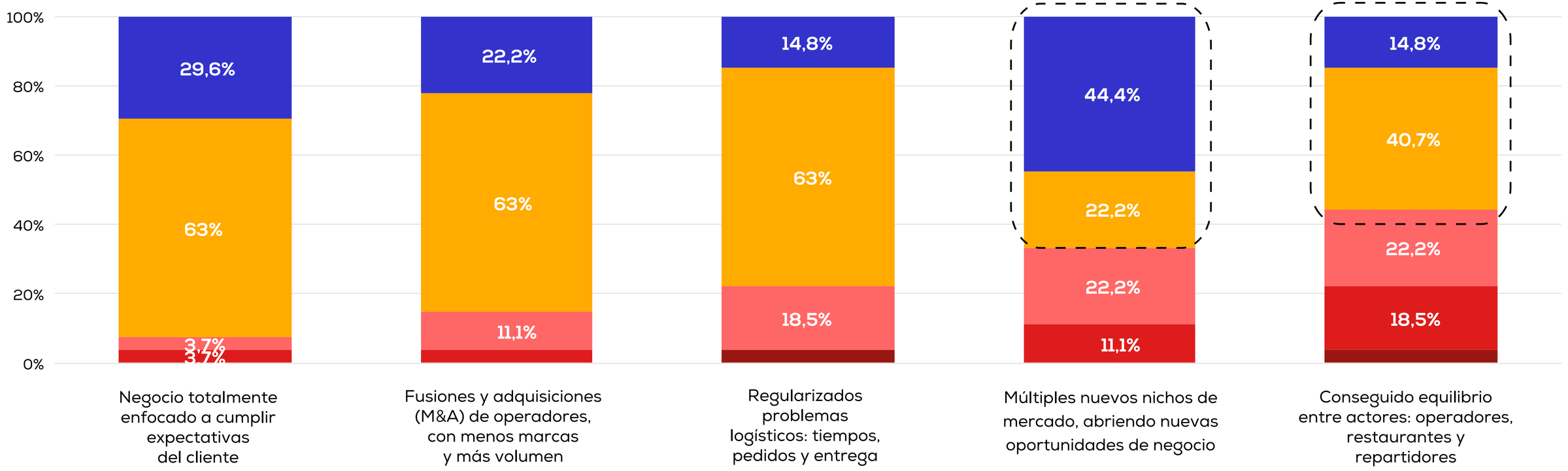
El casual delivery & take away dominará el mercado, al cubrir necesidades diarias y cotidianas, sobre todo, de la mano de los grandes agregadores y operadores, centrados en el servicio como modelo de negocio. El **delivey independiente** (con o sin local) ocupará nichos de mercado, aún por definir, centrándose en el producto. Los **modelos low-cost y la gastronomía de autor** serán también mercados nicho aunque, previsiblemente, con volúmenes de ventas lógicamente muy diferentes entre ellos.



Transformación de los modelos de negocio

La transformación del sector estará vinculada al consumidor como actor estratégico del negocio y la clave del éxito estará en la correcta identificación y creación de nuevas necesidades y demandas; que generarán **nichos específicos de mercado**.

La concentración del sector mediante **grandes fusiones de operadores y tecnológicas** (M&A) será un hecho y permitirá avanzar en la regularización de los problemas logísticos orientados al servicio (tiempos, pedidos, entrega...).



Sostenibilidad del modelo...

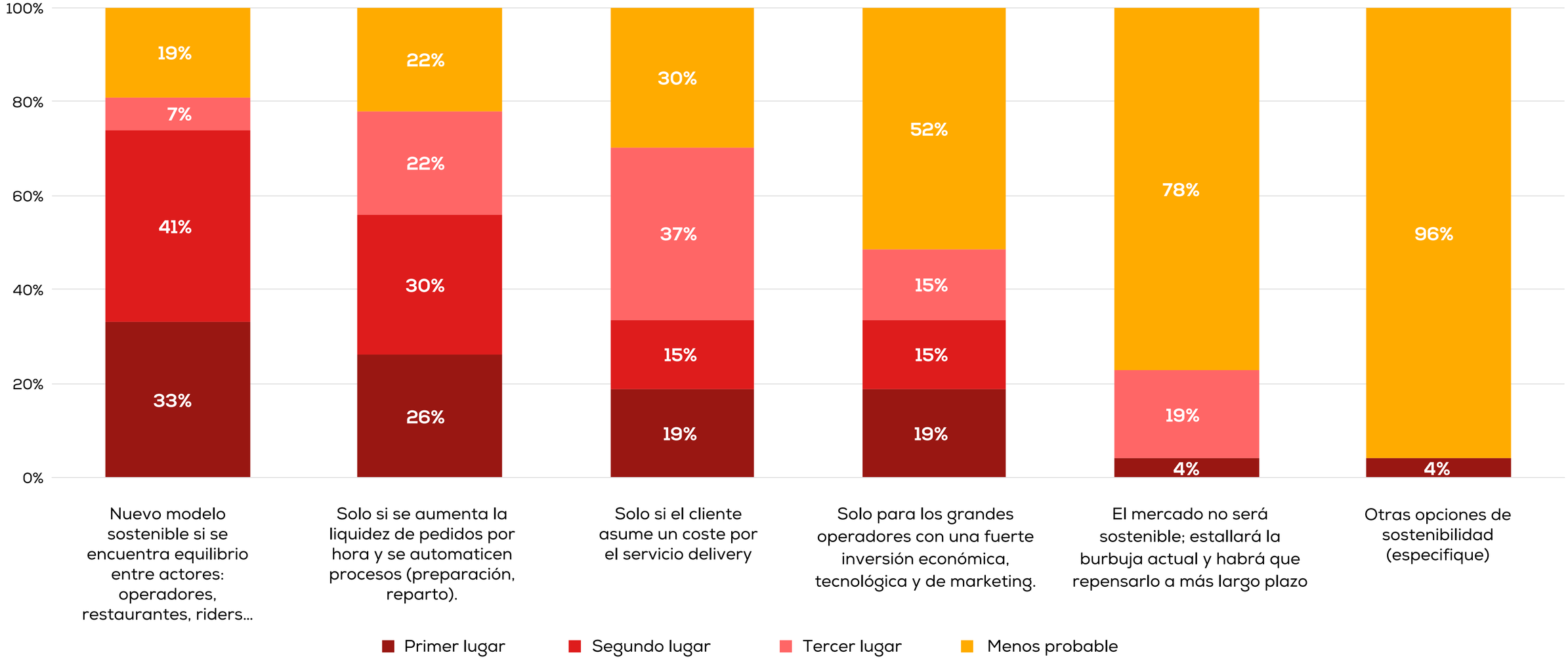
A pesar de la deseable búsqueda de equilibrio entre los actores (operadores, restaurantes, repartidores y clientes), que no parece que se vaya a producir a corto plazo, **el mercado aparece dominado por**:

- Los **grandes operadores-agregadores tecnológicos** (cada vez más grandes por fusiones y adquisiciones, M&A) que ocuparán cada vez un mayor espacio del sector y querrán quedarse con más parte del pastel.
- Los expertos coinciden en señalar que la clave del despegue definitivo del food delivery & take away se encuentra en el **incremento exponencial de la demanda**, acompañado de una **transformación logística y una fuerte inversión en el sector**.
- También existen opiniones en torno a que la sostenibilidad del negocio solo será viable aumentando el ticket por pedido y cargando parte del coste sobre el consumidor.

SOSTENIBILIDAD

- Grandes operadores con alta inversión tecnológica
- Grandes necesidades de inversión
- Incremento ticket/ pedido
- Cargo coste al cliente/ consumidor

Sostenibilidad de los modelos de negocio



Nota: Entendemos por "liquidez" el incremento del volumen de pedidos, con una gestión rápida y eficiente en términos de tiempo y coste

Entrada de nuevos actores

Supermercados

- Los supermercados (carrefour, mercadona…) **han entrado en el sector de la comida elaborada y semielaborada**, y ganarán mucho más peso a medio plazo.
- Los supermercados que actualmente dominan el mercado de producción alimentaria, darán un paso adelante en el delivery para ocupar espacio en el mercado de la restauración.

Agregadores y tecnológicas (Deliveroo, Uber Eats, Google, Amazon…).

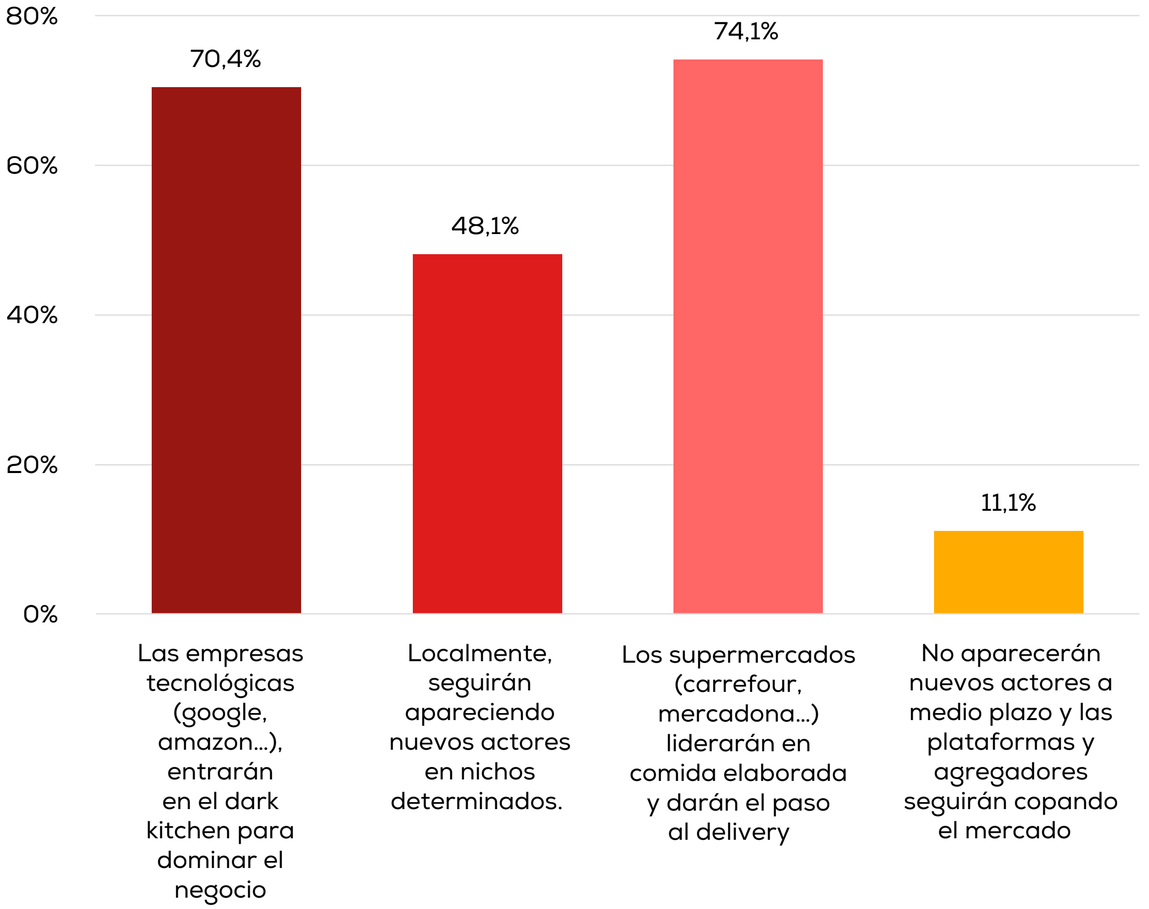
- Las empresas tecnológicas entrarán en el mercado para dominar el negocio de la restauración y del food delivery. Sin embargo…

  No veo a actores digitales elaborando comida. Si los veo capturando partes de la cadena de valor que ya están haciendo en otros verticales.
- Se producirán compras y adquisiciones a gran escala entre los actores globales.

  Amazon compró Whole Foods, que tenía participaciones en Instacart, visualizó que plataformas como Glovo o Deliveroo sean adquiridas por grandes players como Amazon.
- Los grandes operadores logísticos globales serán los principales actores.

  La logística de Amazon llegará a la restauración, Facebook tomará un papel relevante procesando pagos y centralizando pedidos con su Whatsapp business.

  Todos los actores mundiales. Google, Amazon, Alibaba, y otros asiáticos están ya en el food delivery y poseen la información del consumidor y sus hábitos de compra actuales y futuros.



¿Y los independientes...?

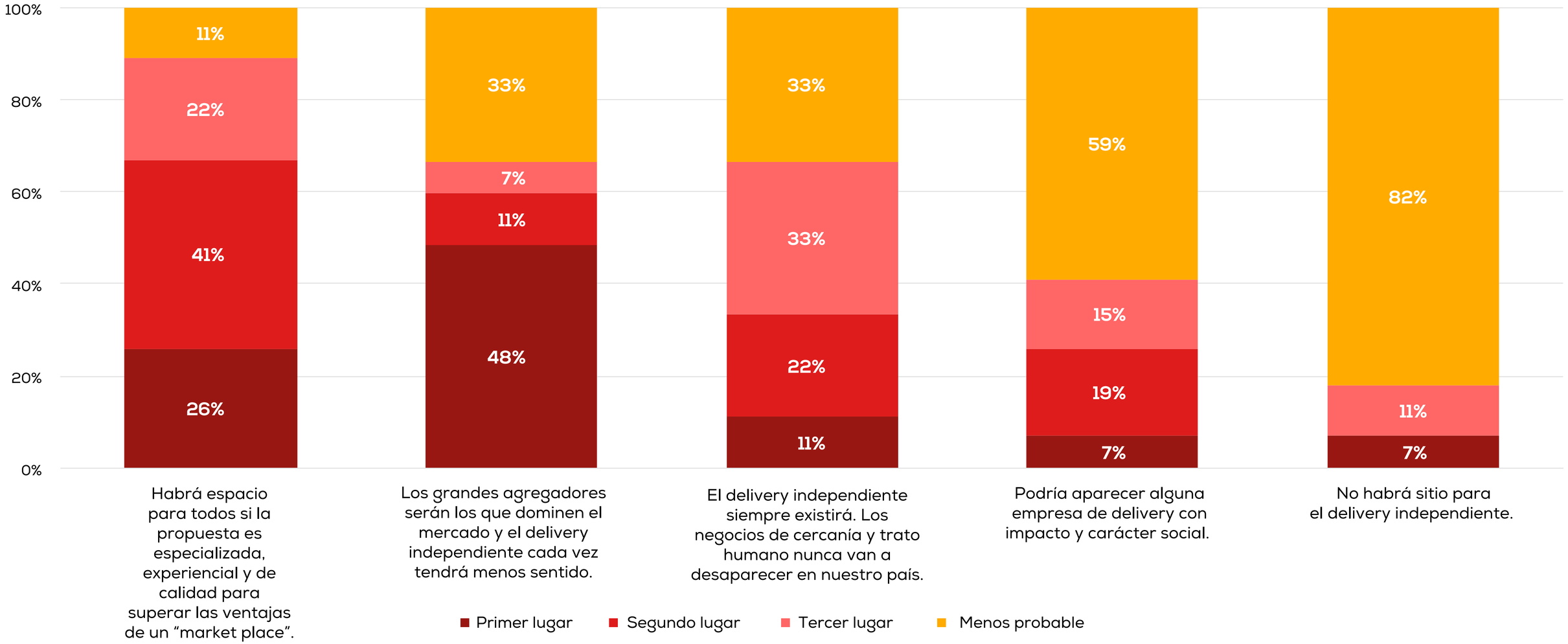
La indefinición e incertidumbre actual del mercado se refleja en las opiniones de los expertos en cuanto al espacio y viabilidad del delivery independiente (restaurantes independientes y pequeños operadores) en el mercado de la restauración.

- La **opinión mayoritaria** es que los grandes, como hemos venido diciendo, **coparán el mercado** y los pequeños y medianos independientes no lo tendrán fácil.
- Sin embargo, hay un buen número de opiniones que afirman que **habrá sitio para todos** y quedará espacio para el delivery independiente con carácter más bien local, que supere y mejore las ventajas del market place.

NEGOCIOS INDEPENDIENTES

- Incertidumbre generalizada
- Concentración del sector en torno a operadores globales
- Aparición de nuevos nichos de negocio pequeño y local
- Automatización logística del proceso

El futuro de los independientes



El cliente en el centro del negocio

Señalábamos en el inicio algunas opiniones de los expertos que apuntaban a poner al cliente en el centro del negocio delivery ("**Customer Centric**"); para ello sería fundamental conocer sus necesidades, gustos y expectativas experienciales en torno al food delivery.

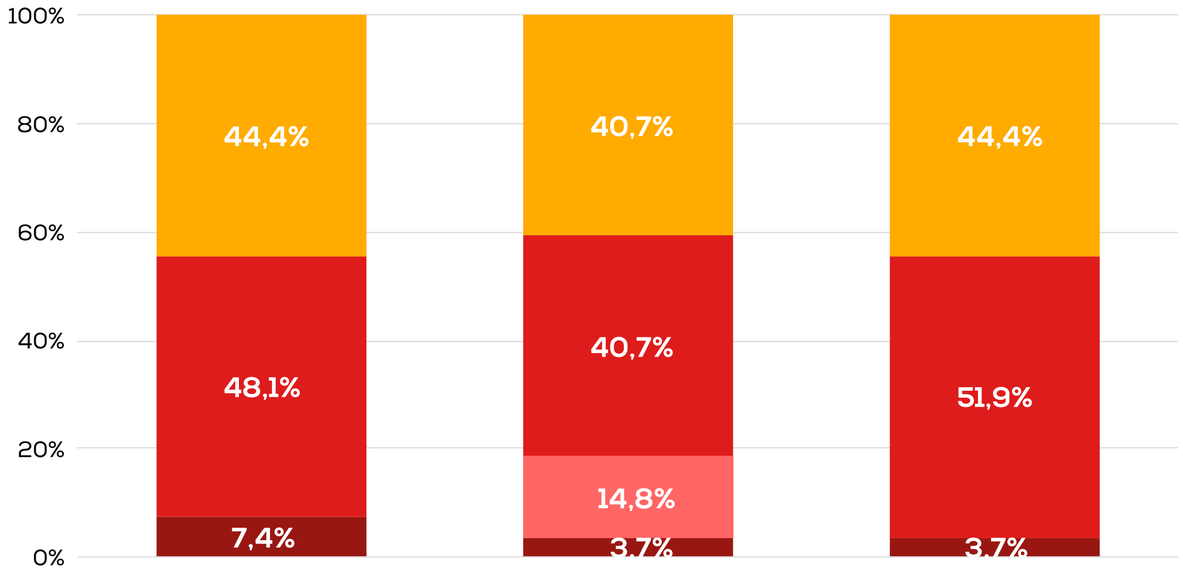
A tenor de las opiniones de esta investigación, **el cliente actual busca soluciones y experiencias**, esperando una mejora en la calidad del servicio en su conjunto y todo ello con una conciencia social y ambiental cada vez mayor.

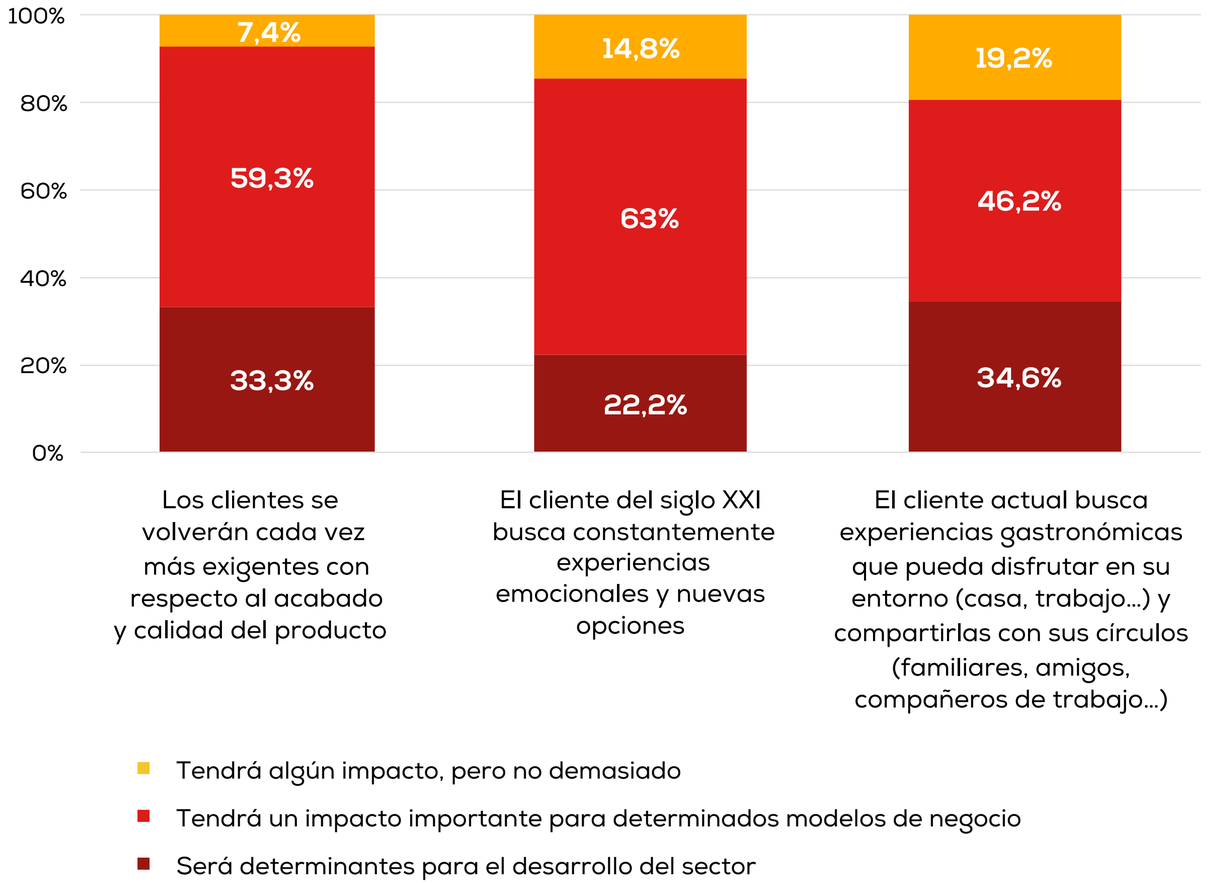
- Soluciones a sus necesidades cotidianas de alimentación (menú semanal, trabajo...).
- Experiencias para disfrutar con amigos, familia...

CUSTOMER CENTRICS

- "Hacer sentir al cliente especial" como leitmotiv empresarial.
- Nuevos consumidores, (milennials, centennials).
- Nuevas decisiones de consumo.
- Transformación de los hábitos en la alimentación.

Transformaciones de los consumidores





3 grandes tipologías de consumidores

Clientes tradicionales/ presenciales – delivery low cost

- De mayor edad
- Con menos capacidad adquisitiva
- Que asocian el delivery al fast food
- No tienen grandes expectativas respecto al delivery / take away
- No están dispuestos a asumir ningún coste adicional para el servicio de delivery

Clientes incorporados a la modernidad - presenciales y delivery ocasional

- Buscan experiencias diferenciales (cocina premium, estrellas Michelín, visitas, eventos…)
- Cultura de eventos (rutas cultural-gastronómicas; reuniones delivery con familia y amigos…)
- Usan cada vez más la tecnología como forma de difusión de la experiencia vivida (redes sociales, recomendadores…)
- Pueden pagar un coste añadido en función del valor de la experiencia

Clientes cosmopolitas digitales

- Jóvenes (millennials, centennials) y de edades intermedias
- Económicamente acomodados
- Valoran nuevas experiencias de consumo
- Buscan en la tecnología soluciones a problemas cotidianos (uso intesivo de apps)
- El uso de la tecnología es para ellos un símbolo de estatus y modernidad
- Podrían asumir un coste por una experiencia diferencial o que represente un valor añadido para ellos (modernidad, innovación, ecología…)

El futuro apunta a **clientes cada vez más exigentes** que esperan **mejoras en la calidad del servicio delivery/take away** en su conjunto y que tienen una conciencia socio-ambiental creciente. Evolución a la búsqueda de:

- Soluciones a sus necesidades cotidianas de alimentación (menú semanal, trabajo…)
- Experiencias para disfrutar y compartir con amigos, familia…

Innovación y desarrollo tecnológico

- **El big data**, fundamentalmente estará en manos de los operadores/ agregadores, y será determinante para predecir la demanda de los consumidores y la búsqueda de experiencias novedosas y únicas en el consumo del food delivery y el take away.
- Sin embargo, los expertos también consideran que **el factor humano** será imprescindible en la toma de decisiones de compra. El trato diferencial, la confianza, la exclusividad (sentirse especial) aparecen como factores determinantes en la captación y fidelización del consumidor.
- Los **datos históricos del consumidor y de los hábitos de consumo, resultarán insuficientes** para predecir las tendencias y adaptar el negocio a unas condiciones de mercado cambiantes y cada vez más exigentes. La inversión en **conocimiento estratégico** se orientará a la búsqueda de información rentable (información capaz de generar valor añadido, trasladable a la cuenta de resultados).
  - Las opiniones de los especialistas también apuntan hacia la dificultad del food delivery **independiente** para poder manejar adecuadamente la información estratégica en la toma de decisiones sobre la demanda y los deseos de los consumidores (falta de **conocimiento y recursos para conseguir un uso de los datos eficiente y de valor añadido**).

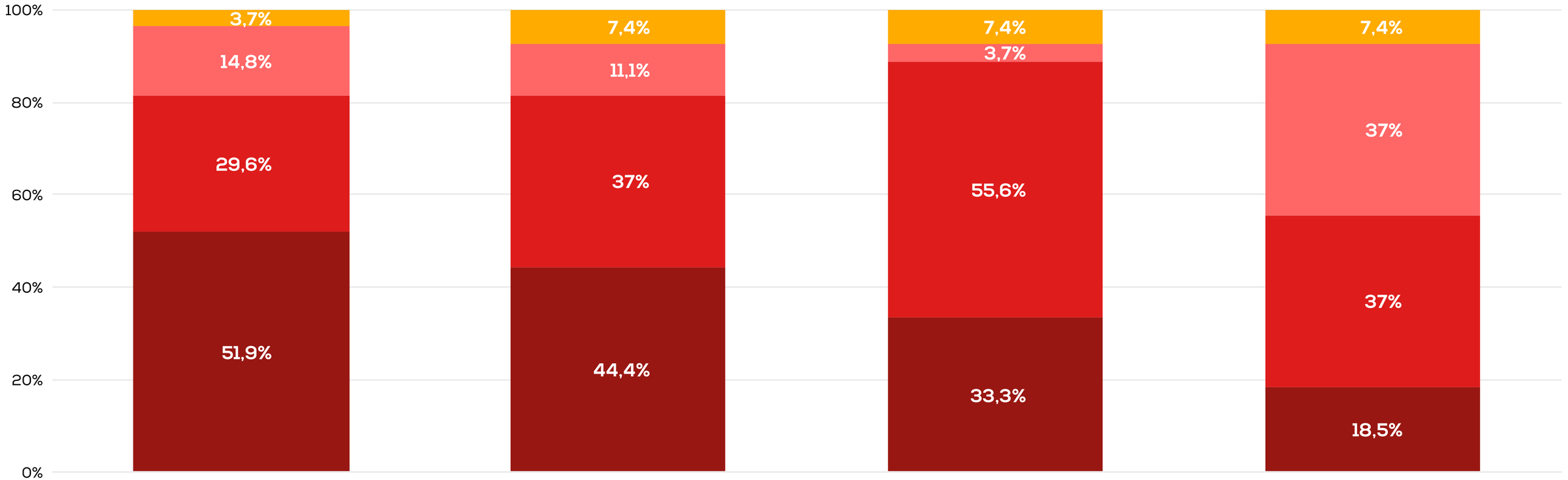
Información como clave del proceso de negocio

Inteligencia empresarial

El manejo de datos determinará el crecimiento del negocio

Búsqueda información rentable

Impacto del Big Data



El uso masivo de la tecnología: IA, Big Data...determinará quienes dominarán el sector del delivery-take away

El Big Data facilitará la creación de experiencias únicas. Los algoritmos serán responsables de buscar las mejores opciones, pero el ciudadano será dueño de gestionar y establecer sus límites

El Big Data estará en manos de los agregadores y las tecnológicas y su negocio se basará en la toma de decisiones para predecir la demanda

El independiente podrá explotar sus datos si quiere mejorar sus resultados vía inteligencia de negocio: escucha activa del sector y sus clientes, manejo de información estratégica, etc

Totalmente de acuerdo · Bastante de acuerdo · Ni de acuerdo ni en desacuerdo · Bastante en desacuerdo

Más allá del big-data. La inteligencia empresarial

El adecuado uso de los datos y la plena incorporación de las TIC a la gestión del negocio permitirán:

- **Integración de sistemas**: Integración de aplicaciones y sistemas de gestión para mejorar la eficiencia. Manejo integral de información del negocio; datos de clientes, gestión de stocks, proveedores, recursos humanos, horarios, preferencias, etc. Todo ello analizado conjuntamente y a tiempo real.
- **Personalización de los datos**: Combinación de datos, internos y externos que permiten conocer las dinámicas de consumo; tipo de local, tendencias en elección de comidas, etc.
- **Modificación de servicios**: La fidelización se logra a través de experiencias satisfactorias. La calidad o el sabor de los platos ya no es suficiente; la estética de la marca y de la presentación de los platos, o la incorporación de valores ecológicos y medioambientales, toman especial relevancia. Así como el cuidado de la identidad de marca en las redes sociales.
- **Automatización del negocio**: El big data no solo permite el conocimiento del consumidor, si no que también permite la optimización de recursos dentro del negocio. personal, tiempos, acciones, etc.
- **Segmentación de la oferta gastronómica**: La segmentación de la demanda por zonas, barrios y grupos o tipologías de consumidores permite ajustar mejor la oferta a las necesidades concretas, permitiendo así optimizar el conjunto de factores que afectan al negocio.
- **Predicción de acciones cuantitativas para optimizar el servicio**: Incorporar la ingeniería de datos a la gestión del negocio permite prever aquellos días y horarios de especial con mayor demanda. fechas especiales, festividades, celebraciones, etc.

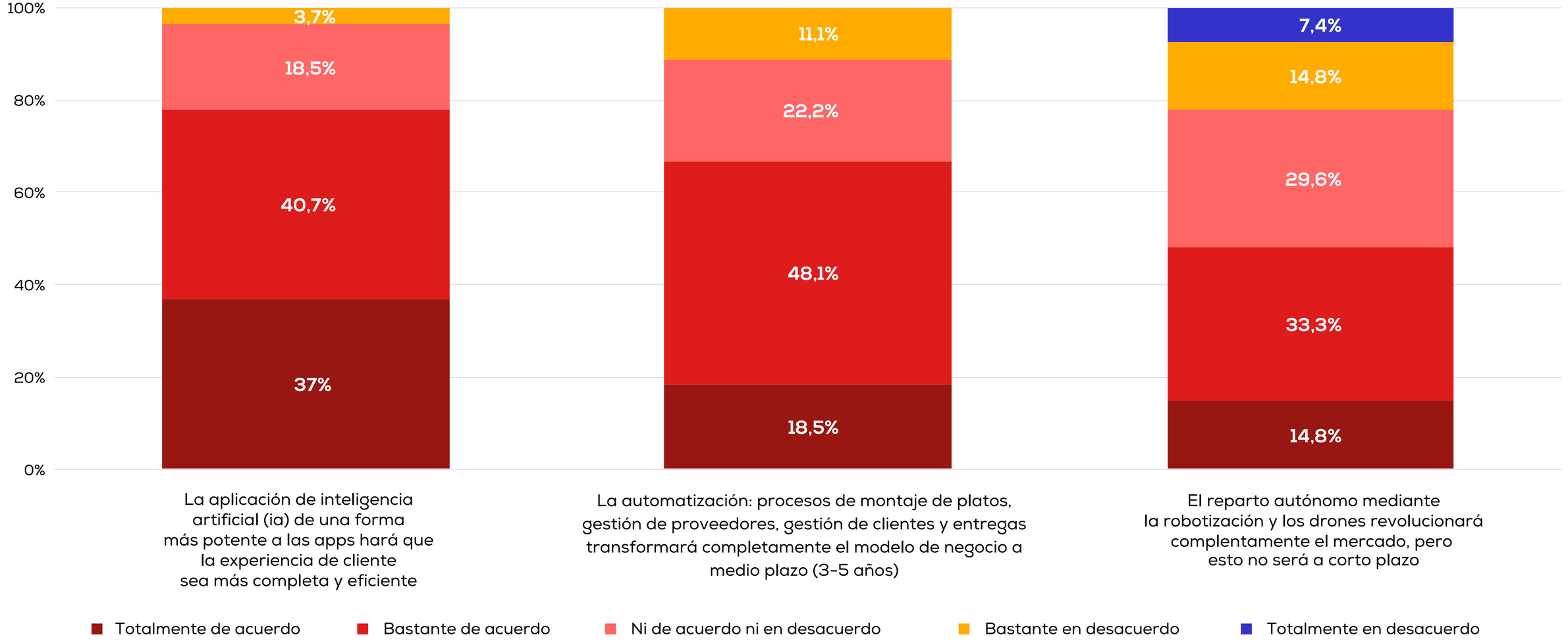
Impactos tecnológicos en el modelo de negocio

- La utilización de la **inteligencia artificial (IA)**, aplicada a los procesos de automatización en el sector del food delivery & take away, se desarrollará, a corto plazo, en el potente desarrollo de APPs orientadas a mejorar la logística de gestión (proveedores, gestión de clientes y entregas), que a juicio de los expertos, transformarán el modelo de negocio.
- Sin embargo, cuestiones como la **robotización y el reparto autónomo** requerirán de la superación de barreras espacio-temporales y normativas a más largo plazo.
  - Aunque la opinión generalizada señala que el reparto autónomo romperá las actuales dinámicas y dimensiones del negocio, todos coinciden en señalar que el mercado está todavía inmaduro para afrontar dicha transformación.

IMPACTOS TECNOLÓGICOS

- El mayor avance tecnológico no estará en las máquinas (hardware), sino en el software.
- Las técnicas de inteligencia artificial y los sistemas expertos revolucionarán el sector a largo plazo.
- Reconocimiento facial o de voz, o restaurantes robotizados.

IA, automatización y robotización



Escenarios de futuro...

Del análisis e investigación de la información aportada por los expertos y del manejo de información secundaria sobre el sector food delivery-take away, se han identificado **cuatro posibles escenarios de futuro** que están llamados a imponerse y/o cohabitar:

ESCENARIO 1. CANIBALISMO LOW COST

Caracterizado por la gran concentración del mercado mediante grandes fusiones de operadores, supermercados y tecnológicas (M&A).

ESCENARIO 2. MIXED STAGE

Etapa centrada en el desarrollo de recursos logísticos. Mercado dominado por grandes operadores y dark kitchen, pero aún con sitio para el delivery independiente.

ESCENARIO 3. CUSTOMER CENTRICS, TICS Y BIG DATA

Negocio enfocado en la búsqueda del cliente a través de aplicaciones tecnológicas. El éxito estará en manos de quienes controlen el BIG DATA, con pocas oportunidades para el resto.

ESCENARIO 4. ECOFRIENDLY MODEL

Respuesta del food delivery & take away a los cambios en los modelos de alimentación y consumo, centrado en los clientes eco- respetuosos que buscan nuevas alternativas de consumo responsable.

Escenarios de futuro...

Concentración del mercado y grandes fusiones de operadores, supermercados y tecnológicas (M&A)

Delivery independiente exclusivamente **local y de proximidad** (pero con volúmenes pequeños)

La sostenibilidad dependerá de un **volumen de negocio creciente**, con **altos márgenes de beneficio**

CANIBALISMO LOW COST

Modelo de negocio basado en la automatización y el ahorro de costes.

Riders precarizados y autónomos.

Grandes Dark kitchen con producción low cost

Clientes tradicionales concentrados en el delivery local: **fast food, precios bajos y poco servicio**

Big data en manos de los grandes, para predecir la demanda y buscar huecos de mercado. El cliente tendrá poco poder de decisión y deberá asumir los costes logísticos

Escenarios de futuro...

Dominio de los grandes operadores pero con espacio para el delivery independiente (vía calidad, innovación...)

Regularización y automatización logística de procesos. Beneficio razonable para empresa-repartidor-operador

La sostenibilidad dependerá del **aumento del ticket medio y cargando parte del coste sobre el consumidor**

MIXED STAGE

Mercado de nichos con amplia gama de productos, (cliente-producto-experiencia). Clientes con mayor gasto-pedido en el delivery

Clientes "modernos" que buscan experiencias diferenciales y que las comparten y rememoran en el entorno virtual (redes y medios sociales)

El big data determinará el desarrollo del negocio. Los grandes desarrollarán su propio data y los independientes deberán buscar otras estrategias o subcontratar el data

Escenarios de futuro...

El negocio está en el conocimiento del cliente vía aplicaciones tecnológicas que exploran sus necesidades, gustos y expectativas, buscando nichos de mercado

Mercado marcado por la flexibilidad: flexiguridad para los riders, repercusión de costes en función del segmento de clientes, etc.

Sostenibilidad determinada por el conocimiento del cliente a partir de "información valiosa" sobre sus gustos y necesidades

CUSTOMER CENTRICS

La empresa innovadora genera experiencias centradas en el cliente:

"hacer sentir al cliente especial", creando vínculos emocionales

Clientes "cosmopolitas digitales", que valoran nuevas experiencias y encuentran en la tecnología soluciones a problemas cotidianos

Búsqueda de datos centrada en el cliente, no solo en cuanto a sus gustos y necesidades, si no en la investigación de elementos intangibles sobre sus **estilos de vida y valores**

Escenarios de futuro...

Adaptación del sector a los cambios en los estilos de vida y de alimentación: valores eco-respetuosos y de sostenibilidad (ambiental, laboral, social...)

Mercado marcado por la flexibilidad: flexiguridad para los riders, repercusión de costes en función del segmento de clientes, etc

Sostenibilidad determinada por el conocimiento del cliente a partir de "información valiosa" sobre sus gustos y necesidades

ECOFRIENDLY

Mejora global en la calidad del servicio, con una **conciencia social y ambiental creciente**

Inteligencia empresarial y uso de IA para una gestión sostenible

"Eco-consumidores" que valoran el compromiso social en todos los aspectos de su vida: empresas responsables, consumo ecológico...

La gestión del Big Data debe **armonizar la búsqueda de soluciones deseables** (ecológicas, saludables, ADN...), **con el respeto a valores como la intimidad, la seguridad...**

Breve análisis de los escenarios

El **futuro a corto plazo** apunta hacia una **secuencialización del mercado** en etapas evolutivas y **adaptaciones del mercado**.

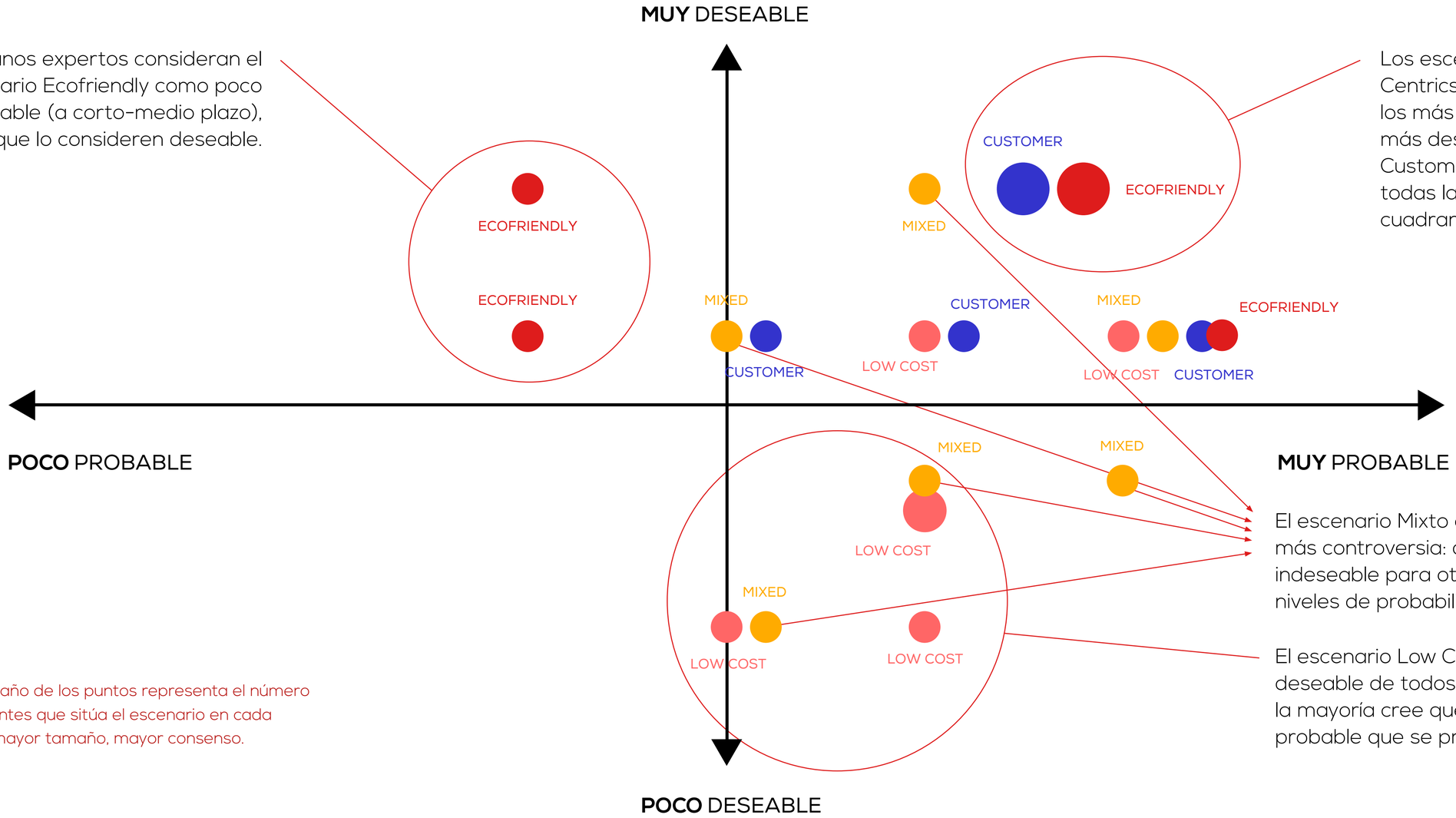
Así, aunque en la actualidad estemos en un escenario más cercano al canibalismo low cost, todas las tendencias parecen señalar que:

- La clave estará en la evolución del modelo de negocio (Mixed Stage, con cocinas dark kitchen),...poniendo en el **centro al consumidor** (Customer Centrics, que incorporará nuevos grupos de clientes)... y que estará orientado, a más largo plazo eso sí, hacia un escenario **más eco-respetuoso con la salud**, el medioambiente y la calidad del producto.

La relación entre la deseabilidad y la probabilidad de que se produzca (o se consolide) cada uno de los escenarios la vemos en el análisis del gráfico siguiente.

Relación Probabilidad – Deseablilidad entre los Escenarios

Algunos expertos consideran el escenario Ecofriendly como poco probable (a corto-medio plazo), por más que lo consideren deseable.



Los escenarios Customer Centrics y Ecofriendly son tanto los más probables, como los más deseables, sobre todo el Customer Centrics, que tiene todas las menciones en este cuadrante.

El escenario Mixto es el que despierta más controversia: deseable para unos, indeseable para otros y con diversos niveles de probabilidad.

El escenario Low Cost es el menos deseable de todos los posibles, aunque la mayoría cree que es bastante probable que se produzca.

Nota: el tamaño de los puntos representa el número de participantes que sitúa el escenario en cada posición. A mayor tamaño, mayor consenso.

Modelos low-cost: un presente que no está claro cómo evolucionará...

ESCENARIO 1

CANIBALISMO LOW COST

Concentración del mercado mediante grandes fusiones de operadores, supermercados y tecnológicas (M&A) que consolidarán sus marcas y aumentarán su cuota de mercado.

El modelo low cost está **relativamente consolidado** entre clientes que **asocian la comida a domicilio con un servicio relativamente rápido, muy barato y de baja calidad**.

Este modelo, a juicio de los expertos tenderá a estancarse o incluso a retroceder y a convertirse en un nicho de baja calidad y poco atractivo para el consumidor.

Permanecerá **en manos de los grandes players**, que optimizarán el proceso con ayuda de la tecnología. Los especialistas apuntan hacia que no sería buena noticia que este escenario se imponga, por su filosofía caníbal, estaría llamado a saturarse con un tipo estandarizado de cliente que difícilmente haría despegar el negocio delivery. La consolidación de este modelo sería el peor de los escenarios posibles y casi todos los consultados coinciden en señalar su poca probabilidad de consolidación como modelo único, aunque sí le ven vigencia para un tipo de público y de alimentación de baja calidad.

Mixed, Customer Centrics y Ecofriendly: Modelos para crecer y convivir en el tiempo

ESCENARIO 2

MIXED STAGE

Recursos logísticos para soluciones cotidianas y experienciales.

Escenario dominado por grandes operadores y dark kitchen, pero que dejará sitio el delivery independiente (calidad, innovación…).

ESCENARIO 3

CUSTOMER CENTRICS, TICS Y BIG DATA

Negocio enfocado en la búsqueda del cliente a través de aplicaciones tecnológicas: identificación y creación de nuevas necesidades y demandas.

ESCENARIO 4

ECOFRIENDLY MODEL

Respuesta del food delivery & take away a los cambios en los modelos de alimentación: nuevos consumidores (milenialls, centennialls…), clientes eco-respetuosos…

Los **modelos Mixed Stage**, **Customer Centrics y Ecofriendly, están llamados a crecer y consolidarse especialmente los dos primeros**. Aquí además de la presencia de grandes operadores (Uber, Just eat, Mecadona, Carrefour, Wetaca…), podrá haber hueco para las Pymes y el delivery independiente centrándose en la **especialización y ultrapersonalización**.

Los expertos apuntan a que en la medida que estos escenarios (que a su juicio no serán excluyentes), se afiancen y consoliden, el mercado delivery & take away estará en condiciones de despegar definitivamente, incorporando **nuevos clientes más exigentes y especializados, con mayor gasto y dispuestos a satisfacer sus necesidades alimentarias** (menús y cenas saludables, comida de empresa, etc.)

El modelo ecofriendly es el que resulta menos probable a corto y medio plazo; aunque se atisban indicios en la realidad social que apuntan hacia una preocupación sobre el medioambiente y la salud, que ofrecerá pequeñas pinceladas/mejoras en todo lo respectivo al impacto ecológico y ambiental del delivery & take away.

“Las tendencias delivery y healthy food no tienen marcha atrás, pero no son tan mayoritarias como pueda parecer, sobre todo fuera de las grandes ciudades”.

10 CLAVES DEL FUTURO DEL DELIVERY & TAKE AWAY

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

1

IMPULSO EXPONENCIAL DEL NEGOCIO QUE REPERCUTIRÁ EN TRANSFORMACIONES LOGÍSTICAS E INFRAESTRUCTURALES

- **Optimizar todos los procesos** y maximizar el uso de la cocina, tanto en el modelo dark kitchen, como en el delivery mixto con local, será indispensable para lograr la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.
- **La logística será clave** para lograr la eficiencia en distribución y parámetros de reparto, aunque habrá que repensar y prestar atención también a otros aspectos, como las normativas medioambientales y sensibilidad social.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

2

SOLUCIONES INTEGRADORAS Y PERSONALIZADAS PARA DAR RESPUESTA AL MERCADO

El triángulo que hoy forman: restauración, distribución y agregadores va a evolucionar de manera que serán sectores diferenciados y dominados por su rentabilidad específica. **Los nuevos modelos serán cada vez más integradores y deberán ofrecer soluciones** a las necesidades de cada usuario de forma casi personalizada.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

3

EL CONTROL DE LA DEMANDA EN MANOS DE LOS AGREGADORES, QUE MANEJAN EL DATA

Sin embargo, no cuentan con tanto expertise como el restaurador o la gran distribución (supermercados) en la lectura de dichos datos. **Los restaurantes**, aunque no tengan un data tan potente y accesible sí que **cuentan con suficiente información y experiencia para comprender e interpretar qué reclama su cliente** para el futuro.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

4

SOLUCIONES INNOVADORAS Y CREATIVAS PARA LOS NUEVOS ESCENARIOS DE OFERTA-DEMANDA

El tipo de vida urbana impulsará la demanda de food delivery & take away, que crecerá exponencialmente de forma orgánica. Los nuevos modelos de consumo tienden a la **optimización de los tiempos dedicados a la gestión doméstica** (incluida la alimentación cotidiana). El aumento del ticket medio y el porcentaje del coste asumido por el consumidor parecen la solución a los problemas actuales de rentabilidad, pero para ello, el **sector deberá responder de forma creativa para garantizar una oferta confiable, con buena relación calidad-precio y ajustada a las necesidades diarias de los consumidores**: cenas sanas y menús diarios, comida de empresa, oferta nutricional variada y saludable...

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

5

EVOLUCIÓN HACIA MODELOS DE NEGOCIO MIXTOS

Evolución hacia modelos de negocio mixtos: donde hostelería y tecnología irán progresando conjunta y simultáneamente en la **búsqueda de la sostenibilidad en todas sus expresiones**: la propia del negocio para su supervivencia y crecimiento, así como la del entorno y el contexto ambiental.

- Los grandes players actuales irán creciendo a través de compras y adquisiciones.
- El delivery low cost se mantendrá vigente y cada vez tendrá mas poder la gestión y uso de datos e información.
- Las grandes marcas de retail y modelos de delivery por suscripción y grandes marcas de restauración protagonizarán el mercado (especialmente el enfocado a las necesidades diarias).
- El delivery independiente optará a un pequeño ámbito local y ultraespecializado.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

6

EQUILIBRIO

El modelo debe buscar el **balance entre el servicio, la oferta de producto y el precio**. A medida que el sector madure irá logrando equilibrar estos componentes.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

7

ESPACIO DE MARCA

Evolución del **modelo de negocio hacia el servicio a domicilio central** y el rediseño de las compañías en busca del espacio de marca.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

8
NUEVOS ACTORES Y CONSOLIDACIÓN

- Los **supermercados** han entrado en el sector de la comida elaborada y semielaborada, y ganarán mucho más peso a medio plazo, darán un paso adelante en el delivery para ocupar espacio en el mercado de la restauración.
- Las **empresas tecnológicas** entrarán en el mercado de la restauración y del food delivery. Sin embargo, algunos expertos consideran que se limitarán a capturar partes de la cadena de valor como en otros verticales. (Logística, pagos, pedidos...)
- Se producirán compras y adquisiciones a gran escala entre los **actores globales**. (Ej. Amazon-WholeFoods-Deliveroo).
- Los **grandes operadores logísticos globales** serán los principales actores. Manejaran abundante información del consumidor.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

9

TECNOLOGÍA PARA LA EFICIENCIA ECONÓMICA

El uso masivo de la tecnología (IA, big data, automatización y robotización…) determinará quienes dominarán el sector del food delivery & take away.

- Los **nuevos modelos de negocio** tendrán que tener la **capacidad de utilizar la tecnología para ser mas eficientes**: adelantarse a las necesidades del mercado, generar nuevas propuestas de valor como la alimentación personalizada y su seguimiento, y dar una experiencia de usuario de 10.
  - El **big data** estará en manos de los agregadores y grandes operadores, que son los únicos con suficiente flujo de datos 360º para poder tomar decisiones fundamentadas.
- El independiente podrá explotar sus propios datos si quiere mejorar sus resultados vía inteligencia de negocio, pero no tendrá acceso a los grandes bancos globales.
- **Servicio vs Privacidad**: Se incrementa el conocimiento, la conectividad, la venta cruzada, la agregación de procesos pero también riesgos para la privacidad del usuarios
- Los algoritmos serán responsables de buscar las mejores opciones, pero el ciudadano será dueño de establecer sus límites.

10 Claves del futuro del Delivery & Take Away

10

EL INELUDIBLE CAMINO HACIA LA ROBOTIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

- **Food as a Service**, que parametrice el gusto del cliente y sus necesidades nutricionales y sugiera un menú para la semana flexible, o que nos sugerirán pedidos en función de nuestro histórico, código postal, climatología, o lo productos elegidos por perfiles semejantes.
- **Automatización de los procesos de montaje de platos, gestión de proveedores, gestión de clientes** y hasta entregas a puntos logísticos de manera 100% automática.
- **Robotización de los procesos de cocinas** que supondrá una automatización y optimización de recursos logísticos. Chatbots y asistentes de pedidos, que redundará en la optimización del tratamiento de clientes.

Ficha técnica

Tipo de Estudio

Modelo Delphi clásico, estructurado en tres etapas: consulta semiestructurada, cuestionario estructurado y balance de resultados.

Target

Panel de expertos compuesto por dueños, gerentes y responsables de negocios de restauración, operadores y agregadores; consultores, proveedores de tecnología e inversores; asociaciones y líderes de opinión involucrados en el sector del food delivery y el take away en España.

Expertos procedentes de cualquier lugar de la geografía española, sin límites en cuanto a la dispersión geográfica.

Composición del panel experto

En el estudio han participado un total de 42 expertos y actores relevantes del sector (*), con una amplia diversidad entre los diferentes segmentos del mercado delivery & take away, así como disciplinas complementarias.

Recogida de información

- El trabajo de campo tuvo lugar entre el 12 de junio y el 12 de julio de 2019
- Para las dos primeras rondas, se utilizó la herramienta de entrevista online "Survey Monkey".
- Para la tercera, se recurrió al contacto directo vía email.

Composición del Panel Experto	Número de participantes
Restaurador	14
Consultor	10
Operador / Agregador	8
Proveedor de tecnología	5
Inversor	4
Otros afines (formación, diseño, sindicatos, asociaciones...)	7
Total Miembros Panel (*)	**42**

(*) No todos los expertos participaron en todas las fases del estudio.
La participación media fue de ±30 participantes por fase del estudio

Dirección de Proyecto:
Beatriz Romanos Hernando

Equipo de investigación:
Coral Hernández - José Antonio Alcoceba

The EAT2GO Show

1er ESTUDIO EAT2GO

JUNIO - JULIO 2019

tech food

IFEMA
Feria de Madrid