



Nuevo modelo de negocios gastronómico. Las Dark Kitchen. Ventajas y desafíos (New gastronomic business model. The Dark Kitchen. Advantages and challenges)

Maria del Carmen Navarrete Torres¹; Cecilia Garcia Muñoz Aparicio² & Olga Beatriz Sánchez Rosado³

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), mallynav@yahoo.com.mx, <https://orcid.org/0000-0003-4633-0323>

²Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), flamingos1999@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

³Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), betytab@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4845-9382>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: junio 2022

Fecha de publicación en línea: noviembre-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.6-222>

Resumen

Las Dark Kitchen son un nuevo modelo de negocio que surgió de la demanda de plataformas para entregar alimentos a domicilio y que se incrementó durante la crisis de salud. Esta modalidad ha estimulado algunos cambios en la manera de comprar de los consumidores. Los alimentos se preparan en estos sitios, lo cual ha obligado a los negocios tradicionales a sistematizar y digitalizar sus procedimientos a fin de ofrecer un buen servicio a los usuarios en línea. Estos emprendedores utilizan áreas de cocina completas, pero sin una estructura para consumir en el local. Se vinculan de manera directa con plataformas de delivery para optimizar sus pedidos y así poder satisfacer la demanda de comidas. La adopción de cocinas fantasma podría marcar el comienzo de una nueva era para la industria global de restaurantes. Metodología, se realizó una investigación documental descriptiva. Se concluye que su principal ventaja se refleja en costos más bajos (sin meseros, mobiliario, anfitriones o cantineros) además, al apoyarse con la tecnología los convierte en empresas más competitivas, pero con retos diferentes. Sin embargo, es un concepto nuevo y construir una marca fuerte puede convertirse en un desafío.

Palabras clave: Comida a domicilio, Dark kitchen, Marketing, Restaurante

Códigos JEL: M13, M31, M37.

Abstract

The Dark Kitchen is a new business model that emerged from the demand for platforms to deliver food at home and that increased during the health crisis. This modality has stimulated some changes in the way consumers buy. Food is prepared on these sites, which has forced traditional businesses to systematize and digitize their procedures to offer a good service to online users. These entrepreneurs use complete kitchen areas, but without a structure to consume on the premises. They link directly with delivery platforms to optimize their orders and thus be able to meet the demand for meals. The adoption of ghost kitchens could usher in a new era for the global restaurant industry. Methodology, a descriptive documentary research was carried out. It is concluded that their main advantage is reflected in lower costs (without waiters, furniture, hosts or bartenders) in addition, by relying on technology, it makes them more competitive companies, but with different challenges. However, it is a new concept and building a strong brand can be challenging.

Keywords: Food delivery, dark kitchen, Marketing, Restaurant

JEL Codes: M13, M31, M37.

1. Introducción

El virus COVID- 19 ha impactado en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo a los consumidores. Las personas han cambiado sus hábitos y las nuevas prácticas implicarán cambios permanentes, optando por ser más críticos y exigentes a la hora de seleccionar los lugares para comprar, además de cómo vivir y trabajar, Verma (2020). La pandemia adelantó tendencias que se tenían a largo plazo, tomó la delantera a modificaciones previstos para un futuro, presionando a las compañías a adecuarse (Vaqué, 2020). A partir del 2020, el sector restaurantero modificó el modelo de negocio para obtener algunas ventas. Desde entonces, el delivery o servicio a domicilio, ha llevado a cabo acuerdos con establecimientos de comida para poder adaptarse a los clientes. En medio de este contexto las Dark Kitchen incrementaron su desarrollo. Desde el punto de vista económico, esto fue una buena oportunidad al no requerir grandes estructuras y no presentar grandes riesgos para los emprendedores que deseaban iniciar alguna microempresa.

Uno de los sectores que más pérdidas económicas ha tenido es el de alimentos, concretamente el restaurantero, dado que las restricciones impuestas en todo el mundo impedían la apertura de estos lugares por el riesgo de la propagación del virus. Esto llevó a la quiebra y al despido del personal que laboraba en estos lugares. Según Brizek et al. (2020), en una investigación realizada, el 25% de los restaurantes encuestados tuvieron que cerrar los dos primeros meses, una cuarta parte de ellos no pudieron recontractar al personal del negocio y el 65% no pudieron mantenerse vigentes en el mercado ya que la crisis sanitaria continuó y las medidas restrictivas en 2021.

En México, operaban casi 612 mil establecimientos que integraban el sector, y que empleaban a 2.1 millones de personas, por efectos de pandemia, en la capital de país, casi 13 mil 500 locales cerraron (INEGI, 2019). Según las estadísticas, unas 50 mil personas se quedaron sin empleo, y muchas familias se quedaron sin ingresos. En marzo de 2020 el consumo en restaurantes disminuyó hasta en un 280.94%, en abril de 127.02% y en mayo de 125.71% (Reveles, 2020).

Como una medida para sobrevivir, algunos empresarios, han tomado la decisión de cambiar o aumentar la frecuencia de sus comunicaciones en las aplicaciones de entrega de comida. Para Reveles (2020), en el país, los habitantes disminuyeron sus salidas a los restaurantes, y prefirieron pagar servicios de entrega, impulsando a plataformas como Rappi y Uber Eats. Según datos de Forbes México (2020), estas empresas han crecido en promedio 300% tanto en pedidos de consumidores como en restaurantes afiliados. Para Verma (2020), el impacto de la pandemia en los bienes de consumo tendrá efectos duraderos y serán permanentes.

Las cocinas fantasmas o Dark Kitchens, como se les conoce, son una alternativa de empleo para los chefs, meseros y anfitriones que han perdido su trabajo. Algunos de los países que más éxito han tenido con el establecimiento de este tipo de negocios se pueden encontrar en España y los Estados Unidos. Se pronostica que en la próxima década los locales con este modelo aumentaran en un 10%. Por otro lado, se estima que para el 2023, el valor del servicio de comida a domicilio será de 155 000 millones de dólares. Esto equivale a un crecimiento anual de 11.51% (Coquillat, 2021).

La organización DoorDash Kitchens, través del programa Kitchens Without Borders ayuda a los emigrantes y refugiados en los Estados Unidos que posean un local y desarrollen este modelo. Así mismo, algunas incubadoras start-ups se especializan en cocinas fantasmas y apoyan proporcionando recursos y asesoría tecnológica en sus servicios como ShiftPixy. La organización Reef Kitchens apoyó en 2019 y aprovechó los estacionamientos en desuso y los convirtió en restaurantes (Coquillat, 2021).

En México de acuerdo con (CANIRAC, 2020), sólo el 15% de los restaurantes se han adaptado a los cambios y cuentan con delivery. El servicio se ha incrementado desde 2017, debido al atractivo que representa quedarse en casa, rapidez con la que son atendidos sus requerimientos, el servicio y las diferentes opciones de comidas que los restaurantes ofertan en las plataformas. (Líder empresarial, 2019).

En el país, se pide comida a través de alguna aplicación en promedio de cuatro veces al mes, y se gasta aproximadamente 700 pesos (Mulato, 2019).

La comida con más demanda es la cena, por otro lado, el desayuno tiende a ser más solicitado

por los consumidores y el sábado es el día en el que más se gasta. (Marketing-ecommerce, 2019).

El negocio de la cocina fantasma puede pertenecer a una marca o a un tercero que trabaje con varias de ellas. Los emprendedores que las utilizan también pueden funcionar en restaurantes físicos o virtuales. Además de ocupar cocinas para dar un servicio más eficiente en sus entregas. Algunas de ellas utilizan las aplicaciones y pagan sus comisiones, además del costo de la renta de los inmuebles, los cuales que son mucho más bajos que uno tradicional. El objetivo de la investigación fue analizar las ventajas y los desafíos que implica esta propuesta, la cual, no siempre funciona ya que intervienen una serie de factores relacionados con el macro y microambiente. A partir de estos supuestos, en la presente investigación se analiza el modelo.

2. Marco Teórico

El término Dark Kitchen nació como Ghost Kitchen, y ambos términos significan lo mismo (Marín, 2019). Señala que son superficies con cocinas separadas que no cuentan con meseros, ni mobiliario, y solo se requiere de personal de cocina, materias primas, estufas y un sitio en alguna plataforma de entrega a domicilio.

El origen de este tipo de negocios se puede encontrar en diferentes partes del mundo: En Latinoamérica, Rappi, introdujo el modelo (Sepúlveda, 2019). En América del Norte, la NBC, en un estudio de los mejores restaurantes en Nueva York, encontró que muchos de ellos eran “fantasma”, ya que los lugares para el servicio no existían (Glorioso Givens, & Stulberger, 2015).

Algunos autores señalan que el modelo nació en Europa, específicamente en Londres (Cueto, 2020). En España, algunos restaurantes virtuales han realizado convenios con empresas de delivery como: Globo, Deliveroo, Uber Eats o Just Eats. Esto significa que los empresarios ya no se ocupan el reparto de los alimentos y solo realizan alianzas con alguna de estas marcas de delivery. Según datos de (Euromonitor), China cuenta con más de 7,500 cocinas de este tipo, la India con más de 3,500, Estados Unidos 1,500 y Reino Unido 750.

En contraste con esta nueva modalidad, los restaurantes, son locales en donde se sirven alimentos que cuentan con un espacio abierto al público y en donde los productos se pueden comprar para llevar o son consumidos en el lugar. (Dittmer, 2002).

2.1. Clasificación de restaurantes

Por otro lado, existe una gran variedad de empresas con el giro de servicio de alimentos, los cuales presentan diferencias significativas entre unos y otros, y que se clasifican dentro del rubro de restaurantes, entre ellas: El tipo de menú, precio y calidad, servicio y ambiente. En la tabla 1, se muestra la clasificación de restaurantes de acuerdo con el servicio que ofrezcan, Dittmer (2002).

Muchos de estos locales han adoptado algún tipo de Cocina fantasma que les ha permitido adaptarse a las nuevas exigencias del consumidor.

Los restaurantes también se pueden clasificar en:

- **Fine dining:** Son restaurantes que ofrecen platillos elaborados con ingredientes de alta calidad, y preparados por reconocidos chefs. Son servidos por personal altamente capacitado.
- **Tops:** Son aquellos restaurantes que funcionan generalmente en el último piso de un inmueble. Cuentan con lujosas instalaciones y vistas espectaculares y con gran atractivo.
- **Banquetes:** Se preparan y se sirven comidas a grupos de personas, que se reúnen para asistir a eventos generalmente de tipo social.
- **Servicio de alimentos para llevar:** Son aquellos locales que preparan platillos de su menú y los envasan para que los clientes los consuma fuera de las instalaciones y en el lugar y hora que así lo decidan.
- **Stands de comida:** Son locales que se establecen en espacios exteriores y que no cuentan con un área para consumirlos. Se expenden, y el cliente se los lleva.

Tabla 1. Clasificación de restaurantes

| Clasificación de restaurantes | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Restaurantes de comida rápida. Son aquellos locales que expenden la comida en poco tiempo y la espera es de corta duración. | Servicio a la mesa. El servicio se distingue de otros, al ser tomadas las órdenes de alimentos y bebidas a los comensales que se encuentran en una mesa. Por lo general, una persona realiza esta operación y les sirve la comida y las bebidas en sus mesas. |
| Restaurantes de especialidades. En ellos sus platos principales son de una variedad en especial, por ejemplo, cortes de carnes, mariscos vegetales o pollo. | Restaurantes temáticos: El diseño se enfoca en un tema o concepto y en la decoración se refleja de igual manera |
| Restaurantes étnicos. Son establecimientos que se distinguen en servir comida de alguna región, ya sea de Europa, América o Asia. | Restaurantes familiares: Se enfocan en grupos familiares, brindan un menú con variedad de platillos para todos los gustos de acuerdo con las edades, y los precios son accesibles además de contar con instalaciones confortables. |
| Restaurantes de cadena: Están relacionados entre sí por unas características en común. La decoración, los productos, la estructura y los directivos. | Restaurantes cafeterías. En este lugar, los alimentos pueden ser vistos por los clientes y eligen a su gusto. Restaurantes buffet: Es un servicio en el cual se ponen una gran cantidad de alimentos, de diferentes tipos y bien presentados en diversos recipientes que resultan ser muy atractivos. Los clientes llevan su plato y pueden elegir lo que desean comer, así como la cantidad de la porción. Al final, se cobra un solo precio sin tomar en cuenta la cantidad de alimentos consumidos. |
| Restaurantes de menú limitado: Son pocos los platillos que se ofrecen y sin una gran variedad. | Servicio de alimentos para negocios e industrias. Proveen a diversas empresas. |
| Comedores empresariales. Se instalan en empresas y sirven alimentos al personal. | Club |
| Abastecimiento de alimentos | Autoservicio |
| Abastecimiento de alimentos a líneas aéreas | |

Fuente: Elaboración propia con datos de (Dittmer,2002).

2.2. Servicio de cocina fantasma o dark kitchen

La cocina fantasma se caracteriza por no tener un espacio abierto al público, pero establece una comunicación con sus clientes utilizando las aplicaciones de mensajería, y redes sociales tales como: Instagram, Facebook o WhatsApp, también suelen utilizar teléfono. Cuentan con un horario establecido y con una promesa de entrega en determinado tiempo. Esto involucra el trabajo de cocineros, y una logística propia. Para este trabajo, se requieren no más de cinco personas para su funcionamiento en contraste con un número mayor de empleados que necesita un establecimiento. La oferta de estas cocinas no se basa en sus atractivas instalaciones, ni en su ambiente, sino en el “food porn” que se siente al mirar las imágenes que estos negocios publican y comparten con sus clientes por medio de sus diversas plataformas para invitar a comprar sus productos. Es una tendencia de la fotografía gastronómica.

La expresión foodporn nació hace 37 años, cuando en 1984 Rosalind Coward, escritora británica, la usó en el libro *Female Desire*. Para ella, cocinar alimentos y presentarlos de forma atractiva era una manera de expresar cariño. Algunos ejemplos son los cortes de carne, pizzas o sándwiches con queso derretido, postres con chocolate, helados cremosos en conos enormes, su objetivo es despertar el deseo o apetito del cliente.

2.2.1. Tipos

La revista Egade (2020) clasifica el modelo según el manejo de las operaciones y la gestión de la marca como:

1. Las dark kitchen. Los restaurantes tradicionales o virtuales alquilan espacios de cocina adaptándolos a sus necesidades. En este modelo cada restaurante lleva su personal, sus utensilios de cocina y elaboran sus propios menús. Su principal ventaja es que muchos de estos negocios ya cuentan con un posicionamiento dentro del mercado. Su fuente de ingresos son el alquiler que perciben por parte de otros negocios y un porcentaje de las ventas que generan
2. Kitchen-as-a-service (las cocinas como servicio). En este modelo, cada una de ellas hacen sus propias operaciones y preparación de los menús en nombre de las marcas y restaurantes, como una franquicia. La ventaja es que los restaurantes con cocinas saturadas apartan el delivery a estas cocinas fantasma. Este modelo no supone ningún inconveniente para los restaurantes ya que perciben una comisión de las ventas y los royalties obtenidos a través de la franquicia.
3. Virtual kitchen (cocinas virtuales), es lo contrario a las kitchen-as-a-service. Utilizan el análisis de datos y hábitos de consumo de los clientes para crear marcas y menús propios. Este tipo de negocio no participa en las operaciones de cocina, solamente se centran en crear una marca, con potencial para luego comercializarla a través de las kitchen-as-a-service.
4. Property kitchen (cocina inmueble), se necesita de una fuerte inversión por parte del emprendedor, puesto que se basa en activos inmobiliarios.

Dentro de este modelo hay dos posibilidades; que la cocina se encuentre ya totalmente equipada o que cada persona que alquile un espacio y haga su propia adaptación.

2.3. La pandemia y la conducta del consumidor

Para River (2013), la conducta del consumidor analiza tanto factores internos como externos, el impacto de los anuncios publicitarios, las motivaciones del individuo o el conocimiento de vivencias de consumos anteriores; y la estructura en que se combinan e influyen a la hora de tomar una decisión. El comportamiento del consumidor en tiempos de una crisis como es la pandemia es determinado por un número de acontecimientos, los cuales, se han estudiado desde diferentes dimensiones. En Hamilton (2018), la falta de recursos, las restricciones en cuanto a las alternativas, la similitud social y la inseguridad del medio ambiente para tomar decisiones de compra son factores que modifican el conocimiento del consumidor, en el mismo estudio se destacan la existencia de las diversas fases transitorias de respuesta a esas restricciones y que son: reactivarse, asimilar y ajustarse.

En Sheth (2020), se afirma que la manera de consumir y la conducta de los individuos están asociados al tiempo y al lugar, y también son interpretados como cambios en el desarrollo de vida de los clientes tal como es, contraer nupcias, tener hijos y cambiar de residencia (contexto social), el manejo del internet, los teléfonos inteligentes y las compras virtuales (tecnología) y las instrucciones para hacer frente a una pandemia, (la normatividad relacionada con sitios públicos y cerrados), además de acontecimientos no controlables como son los terremotos, huracanes, y epidemias globales.

En Limas Suárez (2012), se afirma que, las condiciones del medio ejercen influencia sobre los usuarios, con novedosas opciones y posibilidades, buscan ideas y productos elaborados con un alto grado de calidad, que cumplan con sus necesidades de protección y seguridad, y esperan que la fabricación de esos bienes y servicios sean elaborados con tecnología de punta.

2.4. Aplicaciones de delivery

En De Lucas (2017), se señala que el término App es una abreviatura de la palabra anglosajona application, el cual, es un programa informático que posee ciertas particularidades; éstas varían según el desempeño para lo cual fueron creadas.

En GCF Global (2020), se señala que una aplicación es un programa diseñado como un

instrumento que permite realizar operaciones o funciones para ciertas tareas. Generalmente, son fabricadas para realizar actividades con alto grado de dificultad y facilitar el manejo de los usuarios, siempre y cuando se cuente con dispositivos con conexión a una red como: celular, computadora, tableta, o relojes inteligentes.

En Díaz (2020), se explica que una aplicación, es un programa desarrollado para dispositivos móviles. La palabra se interpreta como el poder conectarse desde cualquier lugar y momento a los datos, las aplicaciones y los dispositivos. El pedir comida a domicilio es una de las funciones más utilizadas (Maldonado, 2019).

3. Materiales y Método

El estudio se basó en una investigación documental descriptiva, con fuentes secundarias, con un enfoque cualitativo realizando un análisis contextual del nuevo modelo de negocios. En Baena (1985), se describe como una herramienta en la que se lleva a cabo una revisión, selección y recopilación de datos e información por medio del análisis crítico de documentos y materiales, de bibliotecas, hemerotecas y bases de datos. Otras fuentes consultadas fueron artículos de revistas de divulgación relacionadas con el sector restaurantero y las aplicaciones de delivery, además de páginas webs

4. Resultados

Las dark kitchen venden exclusivamente a través de plataformas de pedidos a domicilio. Estos locales, no ofrecen una experiencia para comer en su lugar, atienden solo a los clientes que comen en casa. Durante la investigación se encontró lo siguiente:

4.1. Modelos

4.1.1. La cocina escondida “tradicional”.

Es el modelo de operaciones estándar. Consiste cuando una marca tiene o arrienda un local con una cocina sin ofrecer un salón para comer. Con una empresa usándola, estos negocios generalmente se enfocan en un único tipo y dependen de plataformas de entregas o empleados propios para manejar los pedidos y enviarlos a domicilio.

4.1.2. Cocinas multi-marcas

Diversas marcas bajo una empresa matriz que comparten una cocina, manteniendo bajos los costos operacionales. El éxito de este sistema se basa en el análisis de los datos: cada tipo de marca/cocina por separado tiene su propia identidad única desde una perspectiva de mercadeo y usa los datos para suministrar las comidas más populares en base a la demanda local para cada tipo de cocina.

4.1.3. Cocinas de comida para llevar

Este tipo es mucho más parecido a la cocina escondida “tradicional”, excepto porque recibe clientes además de ofrecer entregas a domicilio, no para consumirla, sino para esperar por su comida y retirarlas ellos mismos, ver la cocina en acción, interactuar con los empleados, etc. En esencia, es un híbrido entre una cocina escondida y un restaurante normal. Se necesita un espacio más grande e invertir en decoraciones para el local, aún y cuando no tiene un comedor, pero ofrece más oportunidades de establecer una relación con los clientes.

4.1.4. Cocinas escondidas – propiedad del proveedor

Los canales de servicios también cuentan con sus propios modelos, ofreciendo espacios en cocinas vacías con las estructuras mínimas que un restaurante puede arrendar. Estos negocios se benefician de la flota de los proveedores de entregas a domicilio y de la plataforma de pedidos en línea y creación de menú. En esencia, el único proceso que tienen que manejar los empleados es preparar la comida. Debe haber muchas pequeñas cocinas operando dentro de una cocina de gran tamaño, con diversos restaurantes cocinado al mismo tiempo.

4.1.5. Cocinas escondidas “plus” – propiedad del proveedor

Este modelo es muy similar a las cocinas escondidas propiedad del proveedor, excepto que la oferta incluye más infraestructura y estructuras de procesos optimizados. Una vidriera como la de una cocina escondida de comida para llevar también puede ser parte de este modelo. Por ejemplo, el proveedor de entregas a domicilio puede ofrecer un local bien equipado para que sean utilizados por empresas culinarias y encargarse de todos los procesos – incluyendo la gestión de la demanda en base a los datos.

4.1.6. Cocina escondida subcontratada

Este modelo permite que cualquier restaurante subcontrate cualquier proceso. Se trata de asociarse con otro negocio que se especialice en la preparación de comidas, así como el proceso de los pedidos y de las entregas. El vendedor final se involucra al mínimo la preparación de la comida, invirtiendo todo su esfuerzo en un producto.

Para presentar las ventajas y desventajas se deberán analizar: el mercado, cuyo objetivo será solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor, las cuales llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos.

4.2. Ventajas

1. Reducción de costos de inversión: ya que no se compra mobiliario como: mesas, platos, cubiertos, menús impresos, servilletas, entre otras cosas más. Tampoco se acondiciona un lugar de recepción para recibir a los comensales.
2. Reducción de gastos de personal: No se contratan meseros, cantineros, recepcionistas, ni personal de seguridad, entre otros.
3. Competitividad en los precios: Con el ahorro que se tiene al no contratar personal y los insumos, la empresa puede ofrecer una rebaja en el costo del menú, lo que le generará ventaja en el mercado.
4. Competitividad en el servicio de entrega: el negocio puede optimizar su logística para hacer que las solicitudes de sus clientes sean entregadas a tiempo y esto sea su principal fortaleza.

4.3. Desventajas

1. Se cobra una cuota por el servicio de entrega al negocio.
2. Necesidad de establecer y mantener una buena imagen en línea. No se tiene contacto físico directo como en un restaurant
3. Muchos clientes potenciales se perderán debido al área de cobertura de cada aplicación que en muchos casos limita la expansión de las cocinas.

5. Conclusiones

Los restaurantes tradicionales seguirán funcionando. Las cocinas escondidas llamadas también en la nube o negras seguirán creciendo en el futuro. Estos establecimientos al presentar una reducción drástica en sus gastos, e invertir en cualquiera de los modelos, son una opción muy atractiva e innovadora para los microempresarios, así como para los comensales en una situación económica difícil.

Las “dark kitchen” han llegado a ser una plataforma en crecimiento que ha permitido introducir conceptos gastronómicos nuevos y posicionar a muchos chefs, además de que se han posicionado marcas, y los consumidores han logrado economizar, cambiar o modificar sus preferencias culinarias. Por otro lado, no hay un modelo único para todos los empresarios.

El desarrollo tecnológico es el soporte del negocio y los hace más competitivos. Además, el modelo incluye el uso de canales complementarios que pueden ser: comida para llevar, contar con escaparates de comida, servicio de banquetes o atención a clientes en el mismo lugar de elaboración de la comida

Existe un nivel de confianza entre las plataformas de entrega a domicilio y los propietarios de los negocios. El manejo de datos permite a ambas partes desarrollar sus objetivos y obtener beneficios. Por otro lado, el consumidor cuenta con diversas alternativas de consumo como resultado de la tecnología.

La experiencia del restaurante es de gran valor que seguirá siendo la preferencia de muchos comensales, pero al mismo tiempo, las Dark Kitchens que puedan ofrecer servicios directos y rápidos, independiente de la hora del día, interesan a los clientes que no tienen tiempo para cocinar, comprar, y que optan por adquirir platos preparados, sabrosos y de calidad, listos para servir.

Es un modelo que cuenta con muchas ventajas que ofrecer para aquellos negocios que han cerrado. Se deberán difundir las diferentes características y las facilidades que existen para su instalación. La Industria restaurantera ha dejado sin empleo a miles de chefs, cocineros, cantineros entre otros, sin embargo, las cocinas fantasmas son una alternativa con grandes beneficios tanto para emprendedores como para los consumidores. Las organizaciones responsables del sector deberán informar y capacitar para promover este tipo de servicio a fin de reactivar la economía gastronómica.

6. Referencias

- Baena, G. (1985). *Definiciones Investigación Documental*. (sf) (Doctoral dissertation, Tesis de investigación de tesisdeinvestig. blogspot. pe).
- Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2020). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- Canirac. (2020). National Chamber of the Restaurant and Seasoned Food Industry. Serving Mexico. Mexico. <https://canirac.org.mx/articulos/index.php?id=1516>
- Coquillat, D. (4 de Marzo de 2021). Dark Kitchen: Guía completa para 2021. *Diego Coquillat, El Periodico digital de los Restaurantes*. <https://www.diegocoquillat.com/dark-kitchen-guia-completa-para-2021/>
- Cueto, J. (2020). Qué son las "cocinas fantasmas" y cómo este negocio está creciendo en América Latina. *Recuperado el, 9*.
- De Lucas, G. (2017). Evolucion de las Aplicaciones para Moviles. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de Cámara de Comercio de España: <https://bit.ly/3sXv59>
- Díaz, C., Fonseca, N., & Vargas, I. (2020). Aplicaciones móviles y su contribución a la mejora en la experiencia del cliente. Recuperado el 14 de 02 de 2020, de Universidad Nacional de la Patagonia Austral: <https://bit.ly/3rm1aY>
- Dittmer, P. R. (2002). *Dimensions of the Hospitality Industry* (3rd ed.). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Ecommerce, M. (2019). *Marketing Ecommerce*.
- Egade (2020) https://egade.csf.itesm.mx/sites/en-los-medios_2020.html
- Euromonitor <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>
- Forbes México (2020). Forbes Conecta: Servicio a domicilio, un nicho que será fundamental tras el coronavirus. Ciudad de México: Forber.com.mx. <https://www.forbes.com.mx/enfermeras-mexicanasluchan-contra-COVID/>
- GCF Global. (2020). Cultura tecnológica - ¿Qué son las aplicaciones o programas? Recuperado el 01 de 08 de 2020, de GCF Global: <https://bit.ly/3v7zg4D>
- Glorioso, C., Givens, A., & Stulberger, E. (11 de Noviembre de 2015). I-Team: Restaurants Use False Identities on Food Delivery Websites. Recuperado el 9 de Setiembre de 2021, de <https://www.nbcnewyork.com/news/local/seamless-restaurant-grubhub-fakeeatery-unregulated-kitchen-investigation-i-team-new-york-city/2013699/>
- INEGI, I. (2019). El INEGI da a conocer los resultados de la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares (ENIGH) 2018.
- Líder Empresarial (2019) <https://www.liderempresarial.com/tag/mexico-2019/>

- Limas Suárez, S. J. (01 de 01 de 2012). Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de Proquest: <https://bit.ly/38focIG>
- Maldonado, P. (2019). El mundo utiliza las 'Apps' para todo o casi todo. Recuperado el 11 de 08 de 2020, de <https://bit.ly/3qoVPxQ>
- Marín, J. y López, M. (2019). Análisis de datos para el marketing digital emprendedor: Caso de estudio Parque de Innovación Empresarial de Manizales. *Universidad y Empresa*, 22(38), 65-78. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7135>
- Mulato, A. (2019). La jugosa apuesta de las reinas del delivery en México. Goula. Recuperado de <https://goula.lat/la-jugosa-apuesta-delas-reinas-del-delivery-en-mexico/>
- Reveles, A. (2020, 4 junio). Estudios Fintonic: Cae 74% consumo en restaurantes por coronavirus; en apps sube hasta 80%. Fintonic México. <https://blog.fintonic.mx/estudios-fintonic-consumo-appscomida-durante-covid-19/>
- Revista Líderes. (24 de 03 de 2020). Los pedidos por 'apps' de delivery crecen en medio del coronavirus. Recuperado el 01 de 07 de 2020, de Revista Líderes: <https://bit.ly/3c33zkc>
- River Camino, J., Arellano Cueva, R., & Molero Ayala, V. (2013). Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing. Recuperado el 10 de 08 de 2020, de <https://bit.ly/3kRlgH7>
- Rojas, V. (2017). Caso Domicilios.com: Crecimiento de la App Colombiana en el Mercado Nacional e Internacional. Recuperado el 08 de 09 de 2020, de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://bit.ly/3kWDwz1>
- Sepúlveda, M. (2019). Proyecto Empresarial II. Chía, Sabana, Colombia. ¿Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/36720/Leafood%20Plan%20de%20Negocios%202019-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sheth, J. (09 de 2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? Recuperado el 10 de 10 de 2020, de ScienceDirect: <https://bit.ly/3eaOIXu>
- Vaqué, L. G. (2020). La sentencia «Venta en línea de medicamentos-Francia»: Entre una modesta apertura al mercado farmacéutico online y los riesgos del consumo abusivo de medicinas y los eventuales daños causados por productos falsificados:(Sentencia del Tribunal de Justicia de 1 de octubre 2020, asunto C-649/18). *La Ley Unión Europea*, (87), 8.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.