

Launched in spring 2016, Keatz now operates 10 cloud kitchens across Europe, having expanded beyond Berlin to Amsterdam, Madrid, Barcelona and Munich. The startup's network of satellite kitchens is designed to negate the high front-of-house costs found in conventional restaurants, while also selling takeout food that is better suited to delivery.

"We believe the last unsolved part in food delivery is the preparation of food itself," Keatz co-founder Paul Gebhardt tells TechCrunch. "Delivery food today is often compromised and sold by companies focusing on hospitality and not delivery food. Classic brick and mortar restaurants simply have a different business model, namely hospitality, which is all about the experience and location and the food is meant to be eaten immediately. Nobody at Nandos or Byron Burger designed the food keeping in mind that the food might travel on a Deliveroo bike for another 15 minutes, mostly upside down in a delivery bag."

Similar to other cloud kitchen startups, such as France's Taster, Gebhardt says Keatz is changing this by focusing exclusively on food "made for delivery," including designing dishes that can withstand a minimum 15-minute journey. The startup has a portfolio of eight delivery-only food brands, which are all prepared in the same shared kitchens.

"Our kitchens are usually between 100-200 square metres big and serve a delivery radius of 1-2 kilometres and we sell exclusively on existing delivery platforms, such as Deliveroo, UberEats, Glovo, JustEat, Delivery Hero and TakeAway. Food arrives warm in nice sustainable packaging," he says.

Meanwhile, although Gebhardt thinks the future of takeout food will ultimately be drones delivering robot-cooked meals, he says autonomous kitchens are much more in reach than autonomous food delivery and already forms a large part of Keatz's vision to build "highly automated kitchens."

"It is much easier for us to iteratively automate our kitchens compared to drone-delivery, which is a fairly binary technological transition," he explains. "Our existing cloud kitchens today are already much more automated than traditional kitchens, from Wi-Fi-connected convection ovens to a software-supported food assembly process. At the end of the day, high-quality food preparation is an on-demand manufacturing problem: a customer orders a burrito on UberEats and expects a warm meal 20 minutes later. This is quite a technological challenge we are trying to solve."

To that end, Keatz's cloud kitchens can be thought of as akin to a "factory operator." Rather than developing autonomous kitchen hardware of its own, Gebhardt says the company is partnering with kitchen equipment and automation companies in a similar way to BMW partnering with companies to build its car manufacturing plants.

"Despite our ambition to automate the kitchen, we are also very keen on being a great employer," he adds, citing above-market pay and comprehensive training opportunities. Today, Keatz employs around 200 people across its 10 kitchens in Europe.

uede un restaurante prescindir de camareros, sala, mesas o sillas? Joaquín Mencía (Santander, 1983) cree que sí. Considera que, además, pueden ser muy rentables. Y matiza que no son cocinas, sino restaurante con identidad, carta y público propio. Al frente de Keatz ha creado una red de restaurantes virtuales para operar directamente en las aplicaciones de comida a domicilio.

El perfil de Mencía es un híbrido poco común en el sector tecnológico. Estudió Económicas, Publicidad y Filosofía. Tras cinco años en Telefónica Digital fichó por Uniplaces, una *startup* inmobiliaria centrada en estudiantes universitarios.

Tras fusionarse con Guru Collective a través de una adquisición (*acqui-hire* en el argot), que ya operaba en Alemania, llegan ahora a España. El fenómeno nació a finales de 2016 en Berlín, después en Frankfurt. Cuentan con dos cocinas en Barcelona y pronto dos más en Madrid. Su plan pasa por conseguir estar antes de final de año en 20 ciudades de Europa, entre las que citan a Valencia, Milán, Lisboa, Londres, Amsterdam o París. "El *delivery* funciona en las grandes ciudades cosmopolitas. Ya es un negocio que va más allá del restaurante", matiza Mencía.

Uno de sus puntos fuertes es la relación con las plataformas de encargos y reparto. De ahí que nazcan con 10 verticales, como se refiere a cada uno de los restaurantes virtuales. "Nuestra intención es llegar a 20. Hay zonas de Madrid que son más de *tex-mex* y otras que con más de japonés, tailandés o *pokebols*. Cada una de nuestras cocinas tiene entre seis y 10 verticales", indica.

Lo que para algunos sería una desventaja, para ellos es su valor: "No tenemos que estar cara al público. El coste para montarlo es mucho menor, pero sí tenemos que estar cerca de los clientes". Mencía tira de cifras para mostrar la viabilidad de su plan: "Las plataformas

de envío de comida necesitan dar, al menos, cuatro órdenes por hora para que le compense al mensajero. Con nosotros pueden servir de manera más eficiente. Ponemos una zona de espera, con asientos y café o refrescos, para los mensajeros. Al contrario de lo que sucede en muchos restaurantes físicos, que piden que no entren o esperen fuera”.

Este despliegue se hace gracias a una ronda de financiación de seis millones de dólares con Project-A, U-Start, Atlantic Food Lab, JME y K Fund como inversores. Pablo Ventura, socio de este último fondo, destaca qué vieron de especial en Keatz: “La entrega a domicilio ha cambiado mucho en los últimos años, pero solo en una parte, la logística. La producción y el diseño de la comida no había cambiado nada lo cual es una incoherencia. Keatz atacaba justo esos dos problemas y pretendía no solo no competir con las plataformas de *delivery* sino encima mejorar su negocio (más eficientes para ellos que otros restaurantes)”.

Otra de las claves está en que no se cocina igual, al menos no en algunos detalles diferenciales. “Mejoramos todo el ciclo. Normalmente, si pides un burrito da igual si es para tomar allí o para llevar, pero no sucede lo mismo con otros platos. Nosotros nos preocupamos de que lleguen bien a casa. En el punto óptimo para el consumo o con embalaje adecuado”.

Cada vertical, o restaurante temático, tiene una marca propia, con su web para consultar el menú, aunque la comanda se hace en la aplicación. Su foco es mejorar la percepción de las mismas, pero, ¿qué sucede si alguien se empeña en ir a la dirección o quiere hacer una reserva? “Recibimos emails y comentarios en Instagram. Lo explicamos y suelen contestar de manera positiva. Normalmente es la consecuencia de estar satisfechos y querer compartir la experiencia”, aclara.

No se cierran puertas en el mundo físico, con algún posible *pop-up* o una gastroneta, siempre que sirva para reforzar la marca de cada vertical. Otro posible punto de fricción son las alergias. Mencía defiende que prestan atención a las notas de los pedidos para adaptarse a las peticiones del consumidor.

Como en los locales tradicionales, tienen picos de demanda muy claros: partidos de fútbol, acontecimientos como Eurovisión o zonas de oficina a mediodía. “La diferencia es que ellos suelen priorizar la sala, generando decepción, y nosotros estudiamos los datos para poder reforzar. Si hay Champions podemos abrir una hora más”.

Una de las sorpresas de este proceso ha sido la contratación de personal de cocina. “Les gusta esta forma de trabajo porque no pierden el foco y saben la hora a la que se irán. Aquí cuando ponemos una hora en la plataforma de pedidos, se cumple”, reitera.

Mencia destaca algunas ventajas para el consumidor final, como un producto un 15% más barato y un 20% más abundante. Con más de 90 empleados ya comienza a pensar algunas ideas: “Podemos hacer menú especial de temporada, o un plato de la SuperBowl con la comida típica de esa celebración”.

SAN FRANCISCO — La mayoría de las noches de la semana, hacia las 21:30, Ricky López, chef principal y propietario de Top Round Roast Beef en San Francisco, apila decenas de emparedados calientes de res y guarniciones de papas fritas rizadas que les servirá a los comensales hambrientos.

También empaniza escalopes de pollo para otro de sus restaurantes, Red Ribbon Fried Chicken. Voltea hamburguesas de pollo sobre la parrilla para un tercero, TR Burgers and Wings. Además, mezcla natilla congelada para una tienda de postres que también dirige, Ice Cream Custard.

De los cuatro servicios de López, tres son “restaurantes virtuales”: sin local físico, mesas ni sillas. Solo existen dentro de la aplicación Uber Eats, el servicio de comida a domicilio propiedad de Uber.

“Las entregas antes eran como una cuarta parte de mi negocio”, dijo López, de 26 años, desde atrás del mostrador de Top Round, mientras su personal preparaba emparedados de rosbif y pollo y los colocaba en bolsas blancas de papel para entregarlos a los repartidores de Uber Eats. “Ahora es casi el 75 por ciento de mi negocio”.

Las aplicaciones de comida a domicilio como Uber Eats, DoorDash y Grubhub están comenzando a darle una nueva forma a la industria restaurantera, que en Estados Unidos está valuada en 863.000 millones de dólares. Conforme más gente ordena platillos para comer en casa, y los servicios de entrega se vuelven más veloces y prácticos, las aplicaciones están cambiando la esencia de lo que significa operar un restaurante.

Según López, las entregas ahora son las tres cuartas partes de su negocio.CreditCayce Clifford para The New York Times

Los restaurantes ya no necesitan rentar locales para un comedor. Todo lo que necesitan es una cocina, o incluso parte de una. Después pueden abrir una cuenta en una aplicación de comida a domicilio y ofrecer su comida a los clientes de la aplicación, sin la molestia ni los gastos de contratar meseros ni comprar muebles o manteles. Los comensales que ordenan desde las aplicaciones probablemente no tienen idea de que el restaurante no existe físicamente.

El cambio ha popularizado dos tipos de establecimientos culinarios digitales. Uno son los restaurantes virtuales, que forman parte de restaurantes reales como Top Round, de López, y donde se preparan platillos distintos específicamente para las aplicaciones de comida a domicilio. El otro son las “cocinas fantasma”, que no tienen un local físico y básicamente son un centro de preparación de platillos para las órdenes a domicilio.

“Ordenar por internet no necesariamente es negativo. Es la oportunidad más emocionante de la industria de los restaurantes en la actualidad”, dijo Alex Canter, quien dirige Canter’s Deli en Los Ángeles y una empresa emergente que ayuda a los restaurantes a optimizar las órdenes de las aplicaciones de comida a domicilio al usar un solo dispositivo. “Si no usas aplicaciones de entrega a domicilio, no existes”.

Correr para hacer las entregas

¿Cómo es la vida de los repartidores de aplicaciones de comida?

Muchos de los negocios de comida a domicilio apenas comienzan, pero su efecto quizá tenga un gran alcance, pues posiblemente acelerará el cambio de las visitas a los restaurantes y la comida preparada en casa a los platillos a domicilio.

Uber y compañías similares son las que están impulsando la transformación. Desde 2017, la empresa de servicio de transporte privado ha contribuido a la inauguración de cuatro mil restaurantes virtuales como los de López: son exclusivos de la aplicación de Uber Eats.

Janelle Sallenave, que dirige Uber Eats en Norteamérica, dijo que la empresa analiza los datos de ventas en vecindarios para identificar la demanda existente de ciertos tipos de

gastronomía. Después se acerca a los restaurantes para que empiecen a usar la aplicación y los anima a crear un restaurante virtual que satisfaga la demanda que identificaron.

Sin embargo, aunque las aplicaciones de comida a domicilio ayudan en la creación nuevos tipos de restaurantes, también están afectando a los establecimiento tradicionales, que ya se enfrentan a grandes gastos de operación y una competencia brutal. Los restaurantes que usan aplicaciones de entrega a domicilio como Uber Eats y Grubhub pagan comisiones desde el 15 hasta el 30 por ciento de cada orden. Aunque los establecimientos digitales ahorran en gastos generales, los pequeños locales independientes con márgenes estrechos de ganancias difícilmente pueden costear esas tarifas por uso.

“A algunas personas les preocupa que pueda ser un sistema en el que los propietarios de restaurantes estén atrapados en un modelo de negocio inestable e inadecuado”, dijo en junio Mark Gjonaj, presidente del comité de pequeños negocios del Consejo Municipal de Nueva York, durante una audiencia de cuatro horas sobre los servicios de terceros que ofrecen comida a domicilio.

Uber y otras aplicaciones de comida a domicilio afirman que están ayudando a los restaurantes, no afectándolos.

“Estamos aquí para generar demanda”, dijo Sallenave. “¿Por qué un restaurante trabajaría con nosotros si no estuviéramos ayudándolos a aumentar sus órdenes?”.

Los establecimientos en Estados Unidos que solo se dedican al envío de comida datan por lo menos de 2013, cuando una empresa emergente, Green Summit Group, comenzó a desarrollar una cocina fantasma en Nueva York. Con el respaldo de Grubhub, Green Summit produjo alimentos que se anunciaban en línea con marcas como Leafage (ensaladas) y Butcher Block (emparedados).

Sin embargo, Green Summit consumía cientos de miles de dólares al mes, dijo Jason Shapiro, un consultor que trabajaba para la empresa. Shapiro dijo que la compañía terminó sus operaciones hace dos años, pues no pudo atraer a nuevos inversionistas.

En Europa, la aplicación de comida a domicilio Deliveroo también comenzó a hacer pruebas con las cocinas fantasma. Levantó estructuras metálicas de cocina llamadas Rooboxes en algunos lugares inesperados, entre ellos un estacionamiento abandonado en el este de

Londres. El año pasado, Deliveroo abrió una cocina fantasma en un almacén en París, donde Uber Eats también ha experimentado con las cocinas que solo hacen entregas a domicilio.

Las cocinas fantasma también han surgido en China, donde las aplicaciones de comida a domicilio se usan de manera generalizada en las megaciudades densamente pobladas del país. La industria de la comida a domicilio en China recaudó 70.000 millones de dólares el año pasado, de acuerdo con iResearch, una firma de análisis. Una empresa emergente de cocinas fantasma en China, Panda Selected, hace poco recaudó 50 millones de dólares de inversionistas que incluyen a Tiger Global Management, de acuerdo con la compañía de análisis de empresas emergentes Crunchbase.

Paul Geffner, dueño de la cadena de pizzerías Escape From New York, cerró en mayo dos de sus locales en California. CreditJim Wilson/The New York Times

Esos experimentos se han propagado. A lo largo de los últimos dos años, Family Style, una empresa emergente de comida en Los Ángeles, ha abierto cocinas fantasma en tres estados. Ha creado más de seis marcas de pizzería con nombres como Lorenzo's of New York, Froman's Chicago Pizza y Gabriella's New York Pizza, que pueden encontrarse en Uber Eats y otras aplicaciones.

Para Paul Geffner, la creciente popularidad de las aplicaciones de comida a domicilio se ha vuelto un serio problema. Durante tres décadas ha sido dueño de Escape From New York Pizza, una pequeña cadena de restaurantes en el área de la bahía de San Francisco, y su principal fuente de ingresos son las órdenes a domicilio.

Su negocio empezó a tambalearse en 2016, cuando ofreció entregas mediante las aplicaciones. Dos de sus cinco pizzerías, que en conjunto habían generado ganancias anuales de 50.000 a 100.000 dólares, perdieron hasta 40.000 dólares al año conforme los clientes que antes ordenaban directamente de Escape From New York se mudaban a las aplicaciones. Eso obligó a Geffner a pagar las comisiones.

“Vimos una correlación directa entre los servicios de entrega y la reducción de nuestros ingresos”, comentó Geffner. En mayo cerró dos locales y uno de ellos fue remplazado por una cocina fantasma. “Fue como morir a causa de mil heridas”.

Taster is creating native brands for Deliveroo, UberEats or Glovo in Europe. The company has launched three different brands — Mission Saigon, O Ke Kai and Out-Fry. These restaurants don't have any tables, they're basically kitchens for food delivery. They even have multiple addresses in the same city.

So far, the startup has delivered 400,000 meals in Paris, London and Madrid. And Taster now tries to predict trends to order just the right amount of food for a specific day. There are 115 full-time employees working for the company, including 100 people in the kitchens.

With today's funding round, the company plans to launch three new brands and open more kitchens. In order to scale more rapidly, the company doesn't handle real estate itself. Taster now relies on third-party companies, such as Travis Kalanick's CloudKitchens.

By focusing as much as possible on creating brands and cooking food, Taster can quickly scale and compete aggressively with more traditional restaurants.

The company doesn't have to manage deliveries, which is an advantage over full-stack startups like Frichti. And unlike traditional restaurants, Taster doesn't have to rent expensive locations and hire waiters.