

<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1104>

*Artículos científicos*

## **Apps de entrega a domicilio en CDMX: estrategia restaurantera de ventas para sobrevivir a la pandemia**

***Food Delivery Apps in CDMX: Sales Strategy to Survive the Pandemic***

***Aplicativos de entrega em domicílio no CDMX: estratégia de vendas de  
restaurantes para sobreviver à pandemia***

**Juan Manuel Sandoval Damián**

Instituto Politécnico Nacional, México

[jsandovald0900@alumno.ipn.mx](mailto:jsandovald0900@alumno.ipn.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-9048-025X>

**José Leonardo Serralde Coloapa**

Instituto Politécnico Nacional, México

[jserraldec1700@alumno.ipn.mx](mailto:jserraldec1700@alumno.ipn.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-3968-2160>

**Elizabeth Acosta Gonzaga**

Instituto Politécnico Nacional, México

[eacostag@ipn.mx](mailto:eacostag@ipn.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-5413-1063>

### **Resumen**

La industria restaurantera es uno de los sectores más productivos y representativos de la actividad turística en México, por el gran número de establecimientos que la componen. Debido al cierre de establecimientos a causa de la pandemia de COVID-19, se ha tenido que recurrir al uso de aplicaciones digitales, llamadas *food delivery apps*, las cuales habilitan la comunicación entre los restaurantes y sus clientes para entregar alimentos preparados a domicilio. Para describir el uso de estas aplicaciones por los restaurantes, se realizó una investigación de tipo cualitativa descriptiva que incluyó una entrevista a un grupo de MIPyMES restauranteras de dos alcaldías de la Ciudad de México. Los resultados muestran



que las ventas totales se redujeron de 20 % a 90 % después del cierre obligatorio de los establecimientos. También se encontró que 71 % de los restaurantes se encontraba en riesgo de cierre permanente. Sin embargo, debido al uso de las aplicaciones *food delivery*, los restaurantes lograron obtener incrementos en sus ventas de 20 % hasta 50 %, lo que indica que las aplicaciones digitales ayudaron a que los negocios pudieran seguir operando y sobrevivir a la pandemia causada por el coronavirus de 2019.

**Palabras clave:** COVID-19, food delivery apps, MIPyMES, pandemia, restaurantes.

### Abstract

The restaurant industry is one of the most productive and representative sectors of tourist activity in Mexico. Due to the closure of establishments due to the COVID-19 pandemic, it has been necessary to resort to the use of food delivery apps, which enable communication between restaurants and their customers to deliver prepared food at home. To describe the use of these applications by restaurants, a descriptive qualitative research was carried out that included an interview with a group of restaurant MSMEs from two municipalities of Mexico City. The results show that total sales decreased from 20 % to 90 % after the mandatory closure of stores. It was also found that 71 % of the restaurants were at risk of permanent closure. However, due to the use of food delivery apps, restaurants managed to obtain increases in their sales of 20 % to 50 %, which indicates that these apps helped businesses to continue operating and survive the pandemic caused by the 2019 coronavirus.

**Keywords:** COVID-19, food delivery apps, SMES, pandemic, restaurants.

### Resumo

A indústria da restauração é um dos setores mais produtivos e representativos da atividade turística no México, devido ao grande número de estabelecimentos que a compõem. Devido ao fechamento de estabelecimentos por conta da pandemia COVID-19, foi necessário recorrer ao uso de aplicativos digitais, chamados de food delivery apps, que possibilitam a comunicação entre os restaurantes e seus clientes para a entrega dos alimentos preparados em casa. Para descrever o uso desses aplicativos por restaurantes, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva que incluiu uma entrevista com um grupo de MPMES de restaurantes de dois municípios da Cidade do México. Os resultados mostram que as vendas totais caíram de 20% para 90% após o fechamento obrigatório das lojas. Também foi constatado que 71%

dos restaurantes corrieron riesgo de fechamiento definitivo. Porém, debido ao uso de aplicativos de entrega de comida, os restaurantes conseguiram obter aumentos de vendas de 20% a 50%, o que indica que os aplicativos digitais ajudaram as empresas a continuar operando e sobrevivir à pandemia provocada pelo coronavirus de 2019.

**Palabras-chave:** COVID-19, aplicativos de entrega de comida, MPMEs, pandemia, restaurantes.

**Fecha Recepción:** Marzo 2021

**Fecha Aceptación:** Noviembre 2021

---

## Introducción

El ser humano ha enfrentado diversos retos para garantizar la supervivencia de su especie. Uno de ellos, sin lugar a dudas, han sido las enfermedades contagiosas. Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (11 de octubre de 2018, 25 de septiembre de 2017, 16 de abril de 2019), México ha enfrentado, en los últimos años, tres brotes epidémicos importantes: la infección por *Pseudomonas aeruginosas* resistentes a los carbapenémicos en 2019, la infección por el virus del Zika en 2015 y el cólera en 2013. En 2019, se detectó por primera vez en China el coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2) que causa la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19) y desde entonces se ha expandido por todo el mundo a gran velocidad y ha causado grandes afectaciones a nivel global (Organización de la Naciones Unidas [ONU], 16 de marzo de 2020). Por supuesto, este virus era desconocido para la población mexicana antes de que comenzara el brote en China (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2020).

El 11 de marzo, el director general de la OMS, durante una conferencia de prensa sobre la COVID-19, hablaba de 118 000 casos en 114 países y 4291 personas fallecidas (OMS, 2020). En México, días antes a esta intervención, el 28 de febrero del 2020, ya se había detectado el primer caso de COVID-19, y comenzaba a hablarse a nivel nacional de las fases de transmisión del coronavirus (Miranda y Morales, 2020). De acuerdo con la Secretaría de Salud [SS] (12 de marzo de 2020), durante la fase 1 no era necesario suspender viajes nacionales o internacionales, cerrar puertos o fronteras.

Al igual que el resto de los países, México se enfrentó a una situación sin precedentes (Secretaría de Salud, 24 de marzo de 2020), mucho más severa a la vivida en el 2009, cuando la pandemia de influenza A H1N1, la cual, de acuerdo con el Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades [CENAPRECE] (2018), requirió la participación de

diversos organismos para la creación de planes y estrategias para contener la propagación del virus y minimizar el daño en los diversos sectores del país.

Para el 24 de marzo del 2020, se dio inicio a la fase 2 por COVID-19 (Secretaría de Salud, 24 de marzo de 2020), fase de dispersión comunitaria, por lo que el Gobierno de México implementó una serie de estrategias; comenzó con la contratación de personal médico, la mejora de infraestructura hospitalaria y la elaboración de planes estratégicos económicos para poder hacer frente al número de contagios que crecía de forma exponencial.

El 21 de abril del 2020 la Secretaría de Salud decretó el inicio de la fase 3. La Jornada Nacional de Sana Distancia y la suspensión temporal de actividades no esenciales fueron parte de la estrategia para disminuir la propagación del virus en la población mexicana. No está de más hacer hincapié en el cierre de actividades económicas no esenciales para la supervivencia de la especie humana, esto en los sectores tanto público como privado a nivel nacional.

Con el inicio de la fase 3, la principal estrategia para disminuir la propagación del virus consistió en el cierre obligatorio de establecimientos comerciales, sobre todo aquellos que propiciaran reuniones o aglomeraciones, entre los que destacan teatros, cines, restaurantes, bares, cafeterías y otros (Konfío, 2020a). Esta situación representó diversos problemas en México. Una de las industrias más afectadas fue la restaurantera, de las más importantes para el país ya que representa, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019), 1.8 % del producto bruto total (PBT) y 1.9 % del consumo intermedio, lo que a su vez representa 1.1 % del producto interno bruto (PIB) total del país. También es importante recalcar que la industria restaurantera tenía empleadas en 2019 a un total de 1 475 981 personas, lo que le atribuía el segundo lugar en generación de empleo.

El cierre obligatorio afectó directamente a 2.14 millones de empleos, lo que generó una reducción de 90 % en ventas y 30 % de unidades económicas que han tenido que cerrar (Fernández, 26 de marzo de 2020).

La presente investigación analizó cómo el uso de aplicaciones tecnológicas de *food delivery* ha servido para mantener las ventas de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) restauranteras mexicanas y sobrevivir a la orden de cierre de negocios y confinamiento obligatorio.

## Marco teórico

Dos meses después de la declaración del Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, director de la OMS (11 de marzo de 2020), de la COVID-19 como pandemia, el gobierno mexicano ordenó el cierre masivo de establecimientos comerciales, situación que afectó a diversas industrias y sectores económicos, entre los que destaca la industria restaurantera. Siguiendo a la Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados [CANIRAC] (2015), en México existen 568 866 unidades económicas pertenecientes a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; de ese total, 97 %, correspondiente a 544 937 unidades, pertenece al subsector de servicios de preparación de alimentos. Además, hay 515 059 establecimientos que se dedican a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Cabe señalar que 58 de estas unidades económicas forman 4.5 % de la tasa de crecimiento anual de establecimientos de la industria. La tabla 1 muestra la cantidad de unidades económicas por su actividad.

**Tabla 1.** Cantidad de unidades económicas por su actividad

Tipo de establecimiento	Cantidad
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida rápida	58 195
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	18 365
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	117 594
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, <i>hot dogs</i> y pollos rostizados para llevar	55 029
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	45 204
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	44 005
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	113 526
Cafeterías, fuentes de soda, neverías, refresquerías y similares	58 639
Restaurantes de autoservicio	4502

Fuente: CANIRAC (2015)

La Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR] (4 de enero de 2019) y la CANIRAC (2015) subrayan que en la república mexicana la industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional. Además, ocupa el primer lugar en cuanto a generación de autoempleos: un total de 1 725 000 empleos directos, 3 763 000 empleos de forma indirecta y 5 488 500 empleos formales. Acorde con los datos antes mencionados, se considera a la industria restaurantera como parte importante de la economía mexicana.

Por su parte, Konfío (2020b) mencionó que la industria restaurantera sería una de las más afectadas por la pandemia. A lo largo del 2020, los restaurantes a nivel nacional enfrentaron caídas desde enero y continuaron hasta marzo; en la última semana de ese mes ya se registraba un desplome de 40 % de los ingresos con un decrecimiento de -60 % mes con mes desde que comenzó la pandemia.

De acuerdo con el presidente de la CANIRAC, Germán González, la industria restaurantera durante marzo de 2020 tuvo pérdidas de 70 % y estimaba que se perdería al final de la pandemia cerca de 300 000 empleos (AMR, 24 de abril de 2020; Forbes Staff, 19 de marzo de 2020). Esta cantidad incluye a los empleos formales e informales que genera la industria. Durante dicha entrevista destacó que los únicos restaurantes que hasta ese momento habían podido sobrevivir a la crisis eran aquellos que tenían desarrollada una estrategia de aplicaciones de *food delivery* y que habían migrado rápidamente hacia allí, que se capacitaron

de forma urgente y se adaptaron al sistema al negocio. Sin embargo, habría que considerar que del total de los negocios en el país solo 10 % ocupaban este servicio.

De acuerdo con lo que menciona González, quien también es presidente de Directores de Cadenas de Restaurantes, A.C. (DICARES), 70 % de los restaurantes en México estaba en riesgo de desaparecer. De los más de 600 000 restaurantes, 97 % son microempresas, y de ese total, en ese momento, 90 % se encontraba cerrado por la pandemia; únicamente 10 % continuaba con operaciones, esto gracias a que habían establecido alianzas comerciales de entrega a domicilio, incluyendo el uso de las *food delivery apps*, sin embargo, esta estrategia únicamente generaba ventas por una cantidad que va de 10 % a 15 % (AMR, 24 de abril de 2020).

Cabe mencionar que diversas empresas dedicadas a las aplicaciones *food delivery* en México lanzaron comunicados en los que anunciaban apoyos a restaurantes, tal y como el pago diario, en lugar de hacerlo semanalmente, implementar los envíos gratis para pequeñas y medianas empresas (PyMES) y apoyar con el *marketing* para que la visibilidad de los restaurantes locales fuera de mayor alcance. Dichas acciones fueron de gran apoyo en su momento para un estimado de más de 30 000 restaurantes (AMR, 24 de abril de 2020). Estas acciones coadyuvaron a que las MIPyMES del sector aminoraran la carga económica y evitaron el cierre permanente del establecimiento.

Las *food delivery apps* son conceptualizadas como el servicio que se encarga de entregar alimentos, pueden ser preparados o no, ordenados en línea (Statista, 2020). Asimismo, hay dos variantes: *a*) entrega de restaurantes a consumidor, siendo esta la principal en México, con un valor de mercado de 1077 millones de dólares en 2020, y *b*) entrega de plataforma a consumidor. También, según Statista (2020), los ingresos por esta actividad durante el 2020 en México superan los 1832 millones de dólares. Y se espera que estos ingresos tengan una tasa de crecimiento anual de 9.76 % (Statista, 2020).

Actualmente, en el mercado existen diversas aplicaciones de entrega de comida. Las principales en México son Sin Delantal, Uber Eats, Rappi, Postmates, Cornershop y Mercadoni (Flores, 2018).

Y según datos de Escamilla (8 de abril de 2020), el uso de estas aplicaciones ha ido en aumento y alcanzará un valor de 1478 millones de dólares durante el 2021, debido al aumento de demanda y popularidad.

Galeano (2019) explica que Uber Eats (con un ticket promedio de 210 pesos), Rappi (180 pesos) y Sin Delantal (con un ticket promedio de 110 pesos), son las aplicaciones que

más se usan entre los mexicanos: un promedio de cuatro veces por mes con un rango de gasto de acuerdo con la edad. Las personas con una edad menor de 25 años gastan en promedio un total de 140 pesos, las personas que se encuentran en un rango de edad mayor, de entre 25 y 34 años, presentan un consumo promedio de \$180, mientras que las personas con una edad superior a los 45 años de edad gastan en promedio \$340 cada vez que hacen uso de los servicios que ofrecen las aplicaciones.

Ahora bien, según Nabor (13 de mayo de 2020), el plan para reactivar la economía nacional incluía a mediados del año pasado que los restaurantes podrían volver a operar a partir del 15 de junio de 2020 y solo a un tercio de su capacidad, además de seguir medidas de higiene y distanciamiento social.

Si bien es un momento muy difícil para los microempresarios dueños de restaurantes, Giles (2020) y Konfío (2020b) señalan que este momento representa una oportunidad no solo para que los establecimientos sobrevivan, sino también para cambiar y evolucionar las paradigmas tradicionales sobre sus ventas y servicio que ofrecen actualmente.

Aunque las oportunidades de actuar son escasas y no exentas de barreras, los restaurantes que aún sobreviven plantean al comercio electrónico como una vía de escape al adoptar prácticas innovadoras como el uso de *food delivery apps* y las *dark kitchens* que ofrecen beneficios económicos para los restaurantes (Fernández, 2020).

Para ahondar más en el uso que han tenido las *food delivery apps* en los restaurantes, se hizo una revisión de la base de datos Web of Science, que incluyó el periodo de 1980 al 2020. Se encontró un total de 30 registros, de los cuales se delimitó, por cuestiones de espacio, a cuatro investigaciones que a continuación se reseñan.

La investigación realizada por He, Han, Cheng, Fan y Dong (2019) analizó la competitividad de los restaurantes dentro del creciente mercado del *food delivery*. En este estudio se analizaron tres factores y se descubrió que el criterio de los clientes tenía influencia sobre las decisiones de los restaurantes.

Asimismo, Cho, Bonn y Li (2019) estudiaron la evolución en la forma de comprar alimentos en China y cómo las aplicaciones de *food delivery* han aprovechado esta oportunidad para afianzarse en el mercado y producir ingresos propios para los establecimientos de alimentos y bebidas. Aquí se encontró que los hogares con una sola persona tienen preferencias sobre la calidad de entre las opciones de alimentos, el precio y la fiabilidad, y que los hogares que están compuestos por más de una persona tienen preferencias e intereses hacia el diseño, a la convivencia y a la fiabilidad.



Por su parte, Chung, Choi y Choi (2017) observaron que cada vez es más fácil acceder al mercado de aplicaciones dedicadas al *food delivery*. En este trabajo, el objetivo fue analizar los efectos del riesgo percibido y los beneficios en las compras de alimentos por las aplicaciones en Seúl y Gyeonggi-do. También analizó lo que las empresas deben hacer para volverse competitivas en el mercado.

Por último, Kim, Tang and Bosselman (2019) analizaron la cocreación de valor por el servicio entregado de los restaurantes y cómo este influye en la fidelización y la lealtad de los clientes. Los investigadores proponen que la innovación que el cliente percibe es un elemento importante para predecir su comportamiento, lo cual, a su vez, influye en su satisfacción y lealtad.

## Materiales y métodos

Dentro de la Ciudad de México, se eligieron las alcaldías Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo, debido a que son zonas de alto flujo turístico, y también por la cantidad de restaurantes que se encuentran en operación. La investigación fue tipo cualitativa descriptiva, ya que el uso de este enfoque es apropiado cuando el fenómeno a estudiar está conformado por diversos factores, comportamientos y conceptos. Se busca comprender las situaciones tal y como existen, mediante la colecta de datos congruentes con el entorno y el fenómeno a estudiar (Hernández y Mendoza, 2018) y, de esta manera, obtener un acercamiento considerable a la problemática de la realidad social actual (Sarduy, 2007; Ugalde y Balbastre, 2013).

Los restaurantes elegidos se encontraban en operación únicamente bajo la modalidad de entrega a domicilio y haciendo uso de aplicaciones de *food delivery* para cumplir con la nueva modalidad de operación propuesta por el Gobierno de la Ciudad de México. Se adoptó una metodología de trabajo *online* para la aplicación de la entrevista estructurada. Esta forma de trabajar derivó del confinamiento voluntario y del cierre de establecimientos para ventas físicas que se vivía en todo el país. Se hizo uso de Facebook, WhatsApp y también de llamadas telefónicas y correos electrónicos. Estas herramientas se usaron para establecer contacto con los restaurantes participantes y poder entrevistarlos. Se garantizó el anonimato, el uso responsable y ético de los datos obtenidos.

Para el diseño de la entrevista no se eligió una lógica de variables, sino que se delimitó por temas principales (Yin, 2003): ventas de los establecimientos antes y después de la pandemia y uso de las aplicaciones de *food delivery*, incluyendo el tipo de plataforma y sus

características. Por lo que la entrevista se dividió en dos secciones. La primera sección recopiló información sobre las ventas, y la segunda sección se centró en el uso de las *apps*. En esta sección también se preguntó directamente a los restauranteros si consideraban que podrían seguir operando bajo esta modalidad (ver anexo).

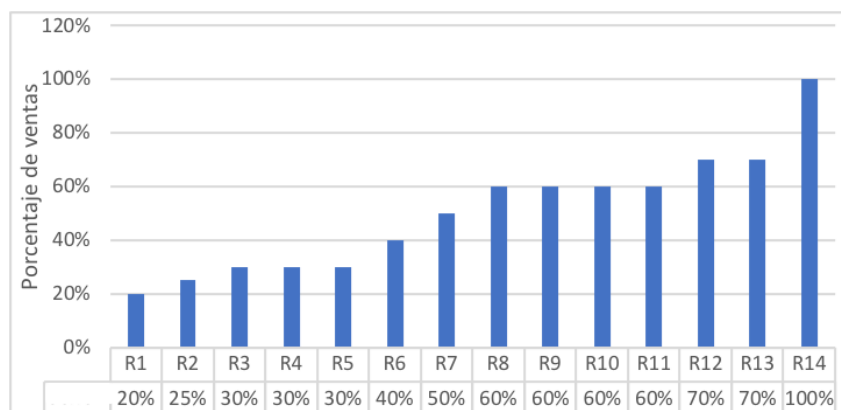
El muestreo fue por conveniencia, no probabilístico, con base en la accesibilidad y proximidad de los sujetos de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). La selección y recolección de datos se realizó al inicio de la pandemia por COVID-19, al inicio del confinamiento y cierre obligatorio de establecimientos, por lo que pocos restaurantes se encontraban en operación. Se identificó, contactó y entrevistó a un grupo de restauranteros durante los meses de abril a junio del 2020 y se obtuvieron 14 entrevistas. Durante el análisis de los datos se detectó que varias de las respuestas incluían cifras, por lo que se graficaron los datos para su mejor entendimiento.

## Resultados

El presente estudio analizó la opinión de diversos restauranteros de dos alcaldías de la Ciudad de México para conocer el impacto de la pandemia por COVID-19 en sus ventas al público, y mostró que el uso de aplicaciones de *food delivery* ha sido una herramienta muy útil para que las pudieran seguir en operación.

La primera sección de la entrevista recolectó datos sobre la disminución en las ventas que los restauranteros tuvieron después del anuncio de cierre obligatorio de los establecimientos y su operación únicamente por entrega a domicilio. Los datos se muestran en la figura 1.

**Figura 1.** Ventas (en porcentaje) de los restaurantes después del cierre obligatorio



Fuente: Elaboración propia

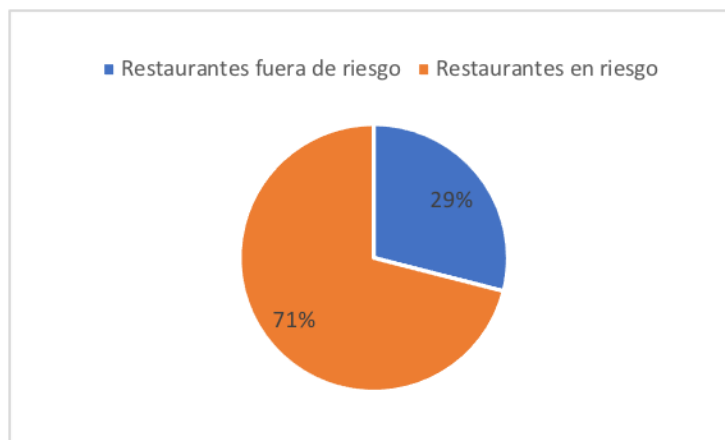
Del total de los restaurantes, siete de ellos sufrieron afectaciones que los llevaron a una disminución en sus ventas de 80 % a 90 %.

En esa misma línea, 43 % de los restaurantes entrevistados tuvieron una reducción de sus ventas entre 60% y 75%. Y solo en un restaurante se observó una reducción en sus ventas menor de 20 %, esto debido a que ya usaba las *food delivey apps* como forma de trabajo. Por lo tanto, se observó que, después del cierre de restaurantes, las ventas se redujeron drásticamente, lo que puso en peligro la operación de la mayoría de los establecimientos.

En la figura 2 se muestra la manera en que el uso de aplicaciones *food delivery* influyó de forma positiva para que las MIPyMES restauranteras continuaran solventando gastos de operación, mantener al personal de trabajo, ya sea parcial o totalmente dentro de su nómina, y poder seguir laborando. Gracias a estas herramientas digitales, 29 % de los establecimientos se encontraba sin riesgo de cerrar sus operaciones. Cabe mencionar que también influyeron diversos aspectos para que se encontraran fuera de peligro del cierre, como un alto posicionamiento en el mercado, precios accesibles y que se adaptaron a la capacidad de pago de los comensales habituales.

La mayoría de restaurantes no tenían estrategias alternativas de operación para continuar trabajando. Algunos de ellos copiaban otras formas de trabajo, como la publicidad en las fachadas de los establecimientos; otros restaurantes ajustaron sus precios de venta, modificaron sus productos, sin embargo, esto no representó un beneficio significativo para la supervivencia de los establecimientos, lo cual se reflejó en los datos obtenidos, ya que 71 % se encontraba en riesgo de cierre definitivo.

**Figura 2.** Porcentaje de restaurantes en riesgo de cerrar sus operaciones



Fuente: Elaboración propia

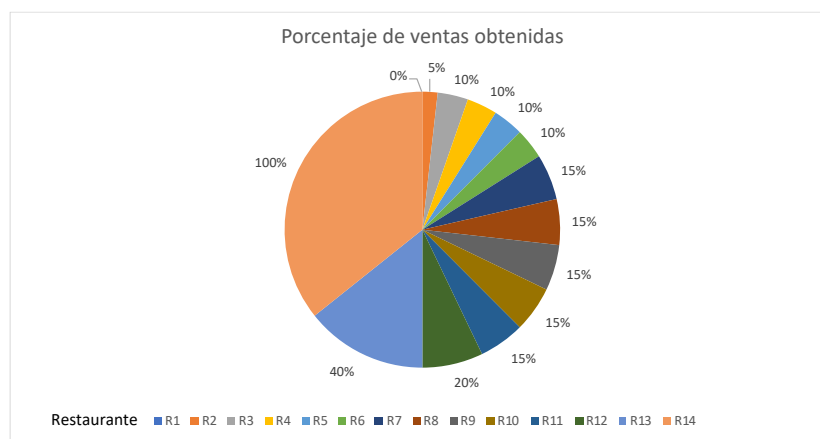
Los restaurantes en riesgo, 71 %, mencionaron que ya se encontraban adaptando algunas estrategias digitales para atraer clientes, y obtener más ventas, mientras que el restante 29 % comentó que estaban fuera de riesgo de cierre y que se debió a que tenían presencia en el mercado digital.

Durante la entrevista, los restauranteros comentaron que aún dos meses después de que se ordenara el cierre definitivo de los establecimientos, y se cambiara su forma de operación a solo entrega a domicilio, continuaban pensando que la situación que vivían sería momentánea y que los establecimientos que dirigían y poseían lograrían sobrevivir.

Sin embargo, con el paso del tiempo, se comenzaron a dar cuenta de que no era así, y que el cierre de establecimientos cada día se prolongaba más, un lapso de tiempo indefinido, y que trabajar bajo la nueva modalidad se hacía más difícil. Cada semana que pasaba sus ventas disminuían drásticamente.

También se les preguntó acerca del porcentaje de ventas que obtenían los restaurantes por medio de las aplicaciones *food delivery* antes de que se ordenara el cierre obligatorio. Estos datos se muestran en la figura 3.

**Figura 3.** Ventas realizadas mensualmente (en porcentaje) por medio de las aplicaciones *food delivery*



Fuente: Elaboración propia

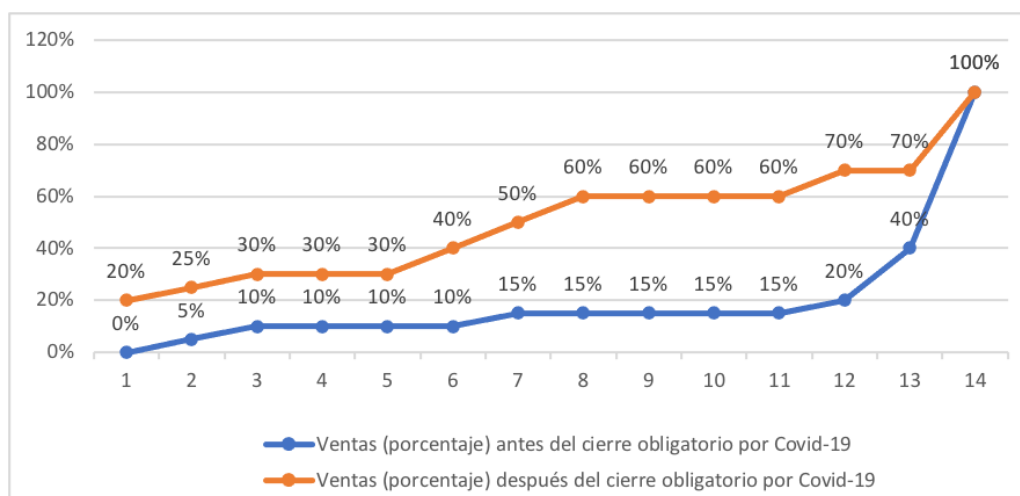
Las respuestas apuntan que 43 % de los restaurantes obtenía de 0 % a 10 % de ventas por aplicaciones antes de que tuvieran que cerrar al público; otro 43 % mencionó que sus ventas eran de 15 % a 20 % a través de este canal. Cabe mencionar que los restauranteros argumentaron que las ventas por aplicaciones no eran muy comunes, y tampoco se le prestaba demasiada importancia, únicamente usaban las aplicaciones para tener presencia en el mercado.

Únicamente 7 % de los restaurantes, cuyas ventas eran mayormente por medio de aplicaciones, obtuvo ventas de 40 %. Y en el caso particular de un restaurante que operaba únicamente por medio de aplicaciones, sus ventas no se vieron afectadas y seguían siendo de 100 %.

Después de analizar la información obtenida, se observó que las ventas que se obtenían por medio de aplicaciones de *food delivery* eran en su mayoría poco significativas. Los restauranteros y gerentes entrevistados mencionaron que, si bien se les brindaba atención a las ventas por aplicaciones, no eran su objetivo principal, eran herramientas auxiliares, su atención se centraba principalmente en las ventas físicas para el consumo dentro del establecimiento. Pero, con los eventos ya tratados, se vieron en la necesidad de realizar modificaciones y adaptaciones al tipo de servicio brindado para continuar en el mercado.

En la entrevista también se preguntó por el porcentaje de crecimiento en ventas que los establecimientos pudieron obtener por medio del uso de aplicaciones *food delivery* después de que se ordenara el cierre de los restaurantes al público y la entrega “solo a domicilio”. La figura 4 muestra la comparativa entre las ventas (en porcentaje) que obtenían los restaurantes por medio de estas aplicaciones antes y después del cierre obligatorio.

**Figura 4.** Comparativa entre las ventas (en porcentaje) de las *food delivery apps*



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, 43 % de los restaurantes entrevistados presentó un aumento de entre 20 % y 40 % en sus ventas. Asimismo, otro 43 % de los restaurantes presentó un aumento importante entre 50 % y 70 % de ventas por aplicaciones después de que iniciara la operación bajo la nueva modalidad; mientras que el 14 % restante obtuvo un aumento muy considerable entre 80 % y 100 %. Todas estas cifras muestran un aumento en las ventas

obtenidas por las aplicaciones *food delivery* después del cierre de establecimientos debido a la pandemia.

Asimismo, se encuestó a los restauranteros acerca de las características que debe tener una aplicación *food delivery*, las cuales se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Características que debe tener una aplicación *food delivery*

Porcentaje de restaurantes	Observaciones mencionadas
14 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño atractivo</li> <li>• Fácil de acceder desde cualquier dispositivo</li> <li>• Diversificación de productos</li> </ul>
58 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil uso</li> </ul>
14 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos llamativas y publicidad</li> <li>• Comisiones accesibles</li> <li>• Promociones</li> </ul>
14 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popularidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Así, 14 % de los restauranteros considera que una aplicación debe tener un buen diseño, contar con carga rápida, además de tener una gran variedad de productos; 58 % considera que la aplicación debe ser fácil de usar tanto para el restaurante como para los clientes; 14 % mencionó que es de gran importancia incluir fotos atractivas, que las comisiones deben ser accesibles y contener promociones; 14 % mencionó que también es importante decidir cuál aplicación usar y tomar en cuenta la popularidad de estas. Durante la entrevista, los restauranteros mencionaron que debido al uso de aplicaciones han podido expandir y diversificar su mercado y acercarse a un público más joven y con más exigencias.

Los restaurantes entrevistados usaban en promedio tres aplicaciones cada uno. Las más usadas fueron Uber Eats, Rappi y Sin Delantal; las menos usadas fueron Didi Food y Postmates. Cabe mencionar que hubo un restaurante que operaba específicamente por Facebook y WhatsApp.

Aunado a ello, 36 % de la muestra mencionó que es posible seguir la operación bajo esta modalidad, sin embargo, también se mencionó que para que el restaurante pueda seguir operando bajo la modalidad de solo a domicilio a largo plazo y que además sea rentable, se tiene que modificar el negocio, hacer adaptaciones en cuanto a la estructura organizacional,

reducir el personal de servicio, aumentar la capacidad de producción y fuerte uso de *food delivery apps*.

Por otra parte, 36 % de ellos mencionó que no ve posible continuar con esta modalidad de operación por un tiempo prolongado, que, de seguir así, tendrían que cerrar sus puertas de forma definitiva; mientras 29 % dijo que sí lo ve posible. Cabe mencionar que estos restaurantes son más sólidos y llevan más tiempo de operación, por lo que podrían evolucionar a la nueva modalidad de operación sin peligro de cierre.

En cuanto a los inconvenientes que los empresarios mencionaron acerca del uso de aplicaciones de *food delivery*, 21 % considera que las comisiones son un punto importante para analizar antes de comenzar a usar una aplicación, ya que hay algunas que cobran comisiones muy altas, por lo que recomiendan hacer una comparación antes de elegir para que sea rentable. Asimismo, 7 % menciona que el único problema que ha tenido usando aplicaciones es que a veces los repartidores cometen errores con las entregas, lo que compromete la imagen del restaurante y genera costos para el restaurante (algunos deciden tener sus propios repartidores dados de alta en las aplicaciones para evitar este tipo de eventos). Y 29 % no mencionó inconveniente alguno, comentaron que se encuentran trabajando de forma óptima. Cabe mencionar que son los establecimientos que más tiempo llevan en el mercado, se encuentran bien posicionados y tienen ventas altas, aun en época de pandemia. Finalmente, 7 % no usa aplicaciones *food delivery*, se anuncian por redes sociales, por lo que se encargan de realizar los envíos con personal del propio establecimiento, y 36 % de los entrevistados menciona que en ocasiones la demanda es tan alta que las aplicaciones se saturan, generan atrasos y pérdidas monetarias.

Para los establecimientos, el uso de aplicaciones ha sido una estrategia viable para continuar en operación, ya que son herramientas populares que funcionan para captar clientes, expandir el mercado, obtener popularidad sin pagar demasiado por una campaña publicitaria, se obtienen ventas, influyen de manera importante en la adaptación y mejora de los productos, se conservan empleos y el establecimiento sigue en operación ante este nuevo panorama que compromete el futuro de las MIPyMES restauranteras de la Ciudad de México.

Después de realizar el análisis de los datos obtenidos, se observó que el uso de las aplicaciones *food delivery* está totalmente relacionada con la capacidad de continuar en operación para los restaurantes, debido a que, además de ofrecer una alternativa para continuar generando ventas, influye en el acercamiento a más clientes y a diversos públicos y se reduce la plantilla de personal en áreas de servicio, como lo mencionaron algunos

restaurantes. Pero también es importante tomar en cuenta que el uso de estas aplicaciones implica supervisar que los repartidores entreguen de forma correcta el paquete, supervisar pedidos y evitar la saturación para no llegar a la sobreventa, mencionaron también los restauranteros.

## Discusión

Los datos obtenidos reflejaron que los restaurantes se encontraban en momentos de incertidumbre por el riesgo de cerrar de forma permanente ante el hecho de tener que continuar operando bajo la nueva modalidad. Sin embargo, encontraron en el uso de aplicaciones *food delivery* una estrategia alterna para continuar operando. Los datos obtenidos muestran que hubo una disminución en sus ventas, pero, aun así, podían seguir trabajando.

Mantener la operación del establecimiento fue lo más importante para los restauranteros, generar ventas que alcanzaran para costear el pago de salarios y servicios, además de seguir ofreciendo productos con seguridad y calidad a los comensales. Al respecto, Kim *et al.* (2019) señalan que es obligación de los restauranteros asegurar que exista una buena relación entre restaurante y cliente, y que es de vital importancia cuidarla para fomentar la creación de valor para los involucrados. El uso de estas herramientas y el cuidado de su contenido ayudó a los restaurantes a posicionarse dentro de la nueva forma de competencia y de ventas exclusivamente por aplicaciones; también ayudó a mantener clientes y aumentar sus clientes potenciales, y con esto su estatus en el mercado.

Los restauranteros mencionaron que es de vital importancia que la aplicación sea fácil de usar, contenga promociones, sea accesible respecto a las formas de pago y genere una sensación de bienestar y confianza en los clientes. En este sentido, Arellano y Acosta (2020) sugieren, para apoyar a los restaurantes, una alianza entre el Gobierno y los empresarios para crear nuevas aplicaciones que sean de uso libre, y que no causen gastos económicos excesivos a los restaurantes. Esta iniciativa sería adecuada durante esta época de pandemia. Sin duda se aumentaría la permanencia en el mercado de los establecimientos.

Mitali (2019) explica que al hacer una entrega de alimentos satisfactoria se fomenta la fidelidad de clientes a los restaurantes, y se genera promoción para llegar a nuevos clientes y generar más ventas. Los restaurantes de este estudio, al hacer uso de las aplicaciones, generaban ventas, y conocían a clientes nuevos y clientes habituales, además de que les servía como estrategia para desarrollar nuevos productos. Los restauranteros creen que cuando todo



vuelva a la normalidad los clientes podrán tener un servicio más personalizado, lo que puede generar mayores ganancias para ellos.

Los resultados de esta investigación también concuerdan con los hallazgos de He *et al.* (2019), quienes mencionan que las aplicaciones de este tipo brindan beneficios no solo a los clientes, quienes pueden adquirir alimentos sin tener que salir del lugar en el que se encuentren, a buen precio, calidad, rapidez y con diferentes formas de realizar el pago; también representa un beneficio para los restaurantes, ya que generan ventas en línea sin tener que ampliar la capacidad de aforo, contratar a más personal o adecuar las instalaciones, por lo que, también, la utilidad aumenta.

## Conclusiones

Los restaurantes consideran que antes de usar aplicaciones *food delivery* es importante analizar las opciones disponibles en el mercado, hacer una comparativa de costos de comisión, diseño y facilidad de uso tanto para los restaurantes como para los clientes. Además, es útil tomar en cuenta que no se saturen las aplicaciones, lo cual genera sobreventas y, por extensión, mala reputación para el establecimiento.

Después de analizar los datos obtenidos, se observó que el uso de las aplicaciones *food delivery* en las MIPyMES restauranteras de la Ciudad de México ha funcionado como estrategia de ventas, lo que les permitió seguir en operación para pagar salarios y servicios.

Y aunque varios restaurantes ya contaban con un medio digital como forma de comunicación con sus clientes, ya sea por medio de las aplicaciones en cuestión o por redes sociales, solo lo usaban como forma de presencia en el mercado y no como medio de obtener ventas, por lo que el proceso de adaptación y cambio al que se sometieron tuvo que ser rápido y no libre de dificultades. Y aunque el proceso fue arduo, las aplicaciones *food delivery* han funcionado como medio para solventar los gastos esenciales de los restaurantes y continuar con su operación.

## Futuras líneas de investigación

Los resultados de esta investigación evidenciaron que existen otros factores involucrados para que los empresarios restauranteros quieran adoptar y usar las *food delivery apps*. Por lo tanto, investigar cuáles son estos factores y el impacto que tienen en su adopción sería el siguiente paso luego de este trabajo. Asimismo, los hallazgos mostraron que para que

un restaurante continúe operando con las aplicaciones digitales requiere de hacer modificaciones en su modelo de negocio, lo cual es una oportunidad para realizar una investigación futura acerca de modelos de negocio innovadores para la industria restaurantera.

### Agradecimientos

Al Instituto Politécnico Nacional, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y a los restaurantes que accedieron a formar parte de esta investigación.

### Referencias

- Arellano, R. y Acosta, E. (2020). Uso de apps delivery service en microempresas gastronómicas de reciente creación en la Ciudad de México. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 35-54. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n44/Arellano>.
- Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR]. (4 de enero de 2019). Datos de la industria. Cifras de la industria restaurantera. Recuperado de <https://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR]. (24 de abril de 2020). 70% de los restaurantes en riesgo de desaparecer. Recuperado de <http://www.amr.org.mx/noticias.phtml?id=3508&categoria=NOTICIAS>.
- Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados [CANIRAC]. (2015). Todo sobre la mesa. Dimensiones de la Industria Restaurantera en México.
- Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades [CENAPRECE]. (2018). *Plan nacional para la preparación y respuesta ante la intensificación de la influenza estacional o ante una pandemia de influenza*. México: Secretaría de Salud. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/356290/Plan\\_Nacional\\_Influenza.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/356290/Plan_Nacional_Influenza.pdf).
- Cho, M., Bonn, M. A. and Li, J. (2019). Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 108-116. Retrieved from <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.019>.

- Chung, H. S., Choi, S. E. and Choi, D. K. (2017). The effect of perceived risk, perceived benefits on purchase intention for delivery food. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 26(8), 71-86.
- Escamilla, O. (8 de abril de 2020). El camino que deben seguir las delivery apps para ganarse al consumidor. Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/el-camino-que-deben-seguir-las-delivery-apps-para-conquistar-a-los-consumidores/>
- Fernández, C. (2020). Impacto en el mercado laboral de las medidas de aislamiento para combatir el COVID-19. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11445/3935>.
- Fernández, F. (26 de marzo de 2020). Sirviendo a México. Nota informativa. Recuperado el 19 de octubre de 2021 de: <https://canirac.org.mx/articulos/index.php?id=1516>.
- Forbes Staff. (19 de marzo de 2020). Uber Eats apoyará a pymes al no cobrar los pedidos por coronavirus. *Forbes México*. Recuperado el 26 de octubre de 2021 de: <https://www.forbes.com.mx/negocios-uber-eats-apoyara-pequenas-medianas-empresas-cobrar-pedidos/>.
- Flores, L. (7 de agosto de 2018). 6 apps móviles que ofrecen comida a domicilio. *Food & Wine*. Recuperado de <https://foodandwineespanol.com/6-apps-de-comida-que-puedes-descargar/>.
- Galeano, S. (5 de marzo de 2019). Uber eats: líder entre las apps de comida a domicilio en México. *Marketing4EcommerceMX*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/uber-eats-lider-entre-las-apps-de-comida-a-domicilio-en-mexico/>.
- Giles, C. A. (2020). Recomendaciones para las MIPyMES. ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del COVID-19? *NotasEstratégicas*, (86), 1-13. Recuperado de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4845>.
- He, Z., Han, G., Cheng, T. C. E., Fan, B. and Dong, J. (2019). Evolutionary food quality and location strategies for restaurants in competitive online-to-offline food ordering and delivery markets: An agent-based approach. *International Journal of Production Economics*, 215, 61-72. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.008>.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). *Censos económicos 2019. La industria restaurantera en México*. Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de

- [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825199357.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf).
- Kim, E., Tang, L. y Bosselman, R. (2019). Customer Perceptions of Innovativeness: An Accelerator for Value Co-Creation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(6), 807-838. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1096348019836273>.
- Konfio. (2020a). El impacto del COVID-19 en el sector comercio en México. Recuperado de <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/impacto-del-coronavirus-en-el-sector-comercial-de-mexico/>.
- Konfio. (2020b). El deterioro de la industria restaurantera en México. Recuperado de <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/impacto-coronavirus-sector-restaurantero/>.
- Miranda, P. y Morales, A. (28 de febrero de 2020). Se confirma primer caso de coronavirus en México. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/coronavirus-en-mexico-confirman-primer-caso>.
- Mitali, G. (2019). A Study on Impact of Online Food Delivery App on Restaurant Business. Special Reference to Zomato and Swiggy. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 889-893.
- Nabor, A. (13 de mayo de 2020). Cuándo reanudarán operaciones los restaurantes en la CDMX. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/menu/cuando-reanudaran-operaciones-los-restaurantes-en-la-cdmx>.
- Organización de la Naciones Unidas [ONU]. (16 de marzo de 2020). El coronavirus se puede parar: China lo ha demostrado. *Noticias ONU*. Recuperado de <https://news.un.org/es/interview/2020/03/1471242>.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (11 de octubre de 2018). Cólera: Alertas y actualizaciones epidemiológicas. Alerta y respuesta mundiales. Recuperado de [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_topics&view=rdmore&cid=2160&Itemid=40745+&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_topics&view=rdmore&cid=2160&Itemid=40745+&lang=es)
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (25 de septiembre de 2017). Zika-Epidemiological Report Mexico. Recuperado de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2017/2017-phe-zika-situation-report-mex.pdf>.

- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (16 de abril de 2019). Alerta Epidemiológica Brotes por microorganismos resistentes relacionados con el turismo médico. Recuperado de <https://www.paho.org/es/documentos/16-abril-2019-alerta-epidemiologica-sobre-brotes-por-microorganismos-resistentes>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (11 de marzo de 2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 1-11. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0864-34662007000300020>.
- Secretaría de Salud [SS]. (12 de marzo de 2020). 086. México permanece en fase uno por COVID-19. Boletín de prensa. Recuperado de <https://www.gob.mx/salud/prensa/086-mexico-permanece-en-fase-uno-por-covid-19>
- Secretaría de Salud [SS]. (24 de marzo de 2020). 095. Inicia fase 2 por coronavirus COVID-19. Boletín de prensa. Recuperado de <https://www.gob.mx/salud/prensa/095-inicia-fase-2-por-coronavirus-covid-19>.
- Secretaría de Salud [SS]. (21 de abril de 2020). 110. Inicia la fase 3 por COVID-19. Boletín de prensa. Recuperado de <https://www.gob.mx/salud/prensa/110-inicia-la-fase-3-por-covid-19>.
- Statista. (2020). Online Food Delivery. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/374/116/online-food-delivery/mexico#market-globalRevenue>.
- Ugalde, N. y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4512073>.
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2020). Plataforma de información geográfica de la UNAM sobre COVID-19 en México. Recuperado de <https://covid19.ciga.unam.mx/>.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Desing and Methods* (5<sup>th</sup> ed.). United States: SAGE Publications.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Elizabeth Acosta-Gonzaga - principal Juan Manuel Sandoval-Damián – que apoya
Metodología	Elizabeth Acosta-Gonzaga - principal Juan Manuel Sandoval-Damián – que apoya
Software	No aplica
Validación	Juan Manuel Sandoval-Damián – igual Elizabeth Acosta-Gonzaga – igual José Leonardo Serralde-Coloapa - igual
Análisis Formal	Juan Manuel Sandoval-Damián – igual Elizabeth Acosta-Gonzaga – principal José Leonardo Serralde-Coloapa - igual
Investigación	Juan Manuel Sandoval-Damián – principal Elizabeth Acosta-Gonzaga – igual José Leonardo Serralde-Coloapa - igual
Recursos	Juan Manuel Sandoval-Damián – igual Elizabeth Acosta-Gonzaga – igual José Leonardo Serralde-Coloapa - igual
Curación de datos	Juan Manuel Sandoval-Damián – igual Elizabeth Acosta-Gonzaga – principal José Leonardo Serralde-Coloapa - igual
Escritura - Preparación del borrador original	Juan Manuel Sandoval-Damián – principal Elizabeth Acosta-Gonzaga – igual José Leonardo Serralde-Coloapa - igual
Escritura - Revisión y edición	Juan Manuel Sandoval-Damián – igual Elizabeth Acosta-Gonzaga - igual
Visualización	Juan Manuel Sandoval-Damián – principal Elizabeth Acosta-Gonzaga – que apoya
Supervisión	Elizabeth Acosta-Gonzaga
Administración de Proyectos	José Leonardo Serralde-Coloapa
Adquisición de fondos	No aplica

## Anexo

### Guía de entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo indagar sobre el uso de plataformas de *food delivery* en las MIPyMES restauranteras de la CDMX y cómo les han servido para sobrevivir al confinamiento causado por el SARS-CoV-2. Las preguntas a contestar son las siguientes:

- ¿En qué porcentaje se redujeron las ventas después de que se ordenara el cierre de establecimientos al público y se dictaminara la entrega “solo a domicilio”?
- ¿Actualmente el restaurante se encuentra en peligro de cierre permanente?
- De las ventas estimadas mensualmente antes de que se ordenara el cierre de restaurantes, ¿qué porcentaje de ventas se adquirirían por medio de las aplicaciones de *food delivery*?
- ¿Considera que ha crecido, y cuál es el porcentaje de ventas por aplicaciones de *food delivery* durante la pandemia?
- ¿Cuántas y cuáles plataformas de *food delivery* usa el establecimiento?
- ¿Cuáles considera que son las características de la plataforma que más ventas genera al establecimiento?
- ¿Considera que el restaurante podría seguir siendo rentable bajo la modalidad de envío a domicilio?
- ¿Ha detectado algún inconveniente con el uso de las aplicaciones *food delivery* durante esta pandemia?
- En sus propias palabras, cómo diría que le benefició el uso de las aplicaciones de *food delivery*: