



Challenge elBulli1846

Imaginémonos sin límites

Bases de participación

Índice

Índice.....	2
1. Objetivo del Challenge.....	3
2. ¿Quiénes pueden participar?.....	4
3. ¿En qué consiste mi participación como estudiante?.....	5
4. ¿Dónde puedo inscribirme y enviar mi índice narrado?.....	6
5. Premios.....	7
6. Criterios de valoración, jurado y proclamación de ganadores.....	9
7. Calendario de presentaciones y tutorías.....	10
8. ¿Por qué Ferran Adrià?.....	11
ANEXO I-. Metodología Sapiens: Métodos y pasos.....	12
ANEXO II-. Metodología Sapiens: resumen.....	17
ANEXO III-. Ejemplo de índice narrado.....	21

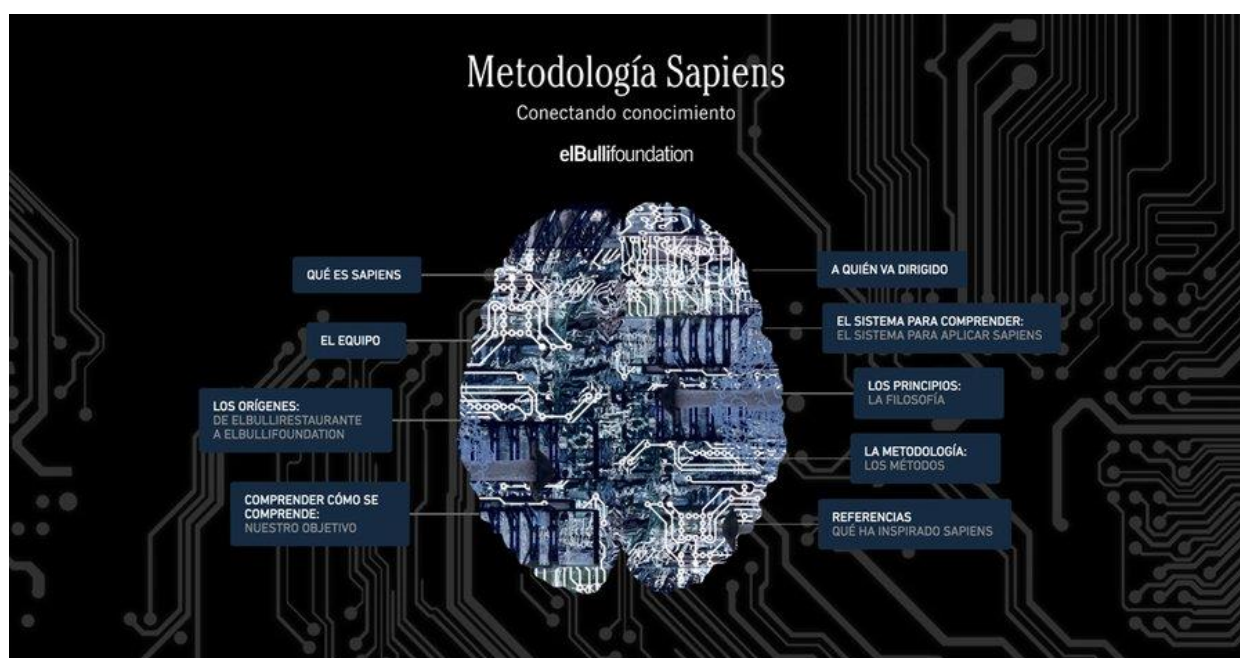


1. Objetivo del Challenge

El **Challenge elBulli1846** tiene como objetivo el estímulo, la difusión y el conocimiento de la **Metodología Sapiens** en la comunidad universitaria para su aplicación a **Trabajos Fin de Grado, Trabajos Fin de Máster y todo tipo de proyectos de innovación en otras asignaturas** cursadas dentro de los estudios oficiales de Grado y Máster (quedan excluidos los estudios asociados a títulos propios).

Sapiens es la metodología desarrollada por Ferran Adrià y el equipo de elBullifoundation para conectar el conocimiento. Se trata de un conjunto de métodos aplicables a cualquier proyecto, que sirve para comprender su contexto y la materia de trabajo en sí misma, para posteriormente darle una finalidad (por ejemplo, crear un producto o servicio, innovar, comunicar, analizar el entorno o una organización, gestionar la información, etc).

El alumno puede consultar más información sobre Sapiens en los **Anexos I y II de estas bases** y en el siguiente enlace web: metodologiasapiens.com



Este Challenge está impulsado por el **Embajador de Telefónica Ferran Adrià** en colaboración con la Red de Cátedras Telefónica y universidades ([Red de Cátedras Telefónica y universidades](#)) de **Telefónica**.

“Educación, investigación e innovación para liderar el nuevo mundo digital” identifica el desempeño de una iniciativa, la **Red de Cátedras y Universidades Telefónica**, que con 23 años de vida y alianzas en 25 universidades españolas, ha logrado posicionarse como una de las mayores de nuestro país. En ella conviven el 5G con la IA (Inteligencia Artificial) o la economía. Tecnología e innovación en su más amplio sentido para forjar una sociedad más y mejor preparada.

A continuación se exponen los términos y condiciones de participación en este Challenge.



2. ¿Quiénes pueden participar?

Podrá participar cualquier **estudiante** debidamente matriculado en cualquiera de los **cursos y asignaturas de estudios oficiales de grado y máster** en las siguientes universidades:

- **Comunidad de Madrid**
U. Politécnica de Madrid, U. Complutense de Madrid, U. Rey Juan Carlos, U. Carlos III de Madrid, U. Francisco de Vitoria¹ y U. Nebrija.
- **Castila y León**
U. de Salamanca y U. Pontificia de Salamanca.
- **Islas Canarias**
U. de Las Palmas de Gran Canaria.
- **Comunidad Valenciana**
U. Politécnica de Valencia.
- **Galicia**
U. de Vigo.
- **Andalucía**
U. de Cádiz.
- **Aragón**
U. de Zaragoza.
- **País Vasco**
U. de Deusto.
- **Extremadura**
U. de Extremadura.

Asimismo, podrán participar los estudiantes matriculados en título propio específico de Le Cordon Bleu, de la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid (en este último caso, solo los alumnos menores de 25 años).

No podrán participar estudiantes matriculados en otros títulos propios (distintos del anterior) ni programas de doctorado de ninguna de las Universidades participantes.

Tampoco podrán participar los estudiantes matriculados en estudios de grado y máster oficiales de otras universidades diferentes a las participantes e incluidas en el listado.

Será requisito indispensable que los estudiantes que se presenten a este Challenge estén debidamente matriculados en su universidad en el momento de la inscripción.



3. ¿En qué consiste mi participación como estudiante?

La participación por parte del estudiante será muy sencilla: deberá **presentar un índice narrado sobre su Trabajo Fin de Grado, Trabajo Fin de Máster o proyecto de innovación de cualquier asignatura** dentro de los cursos de estudios oficiales de Grado o Máster. El entregable deberá tener una **extensión de entre tres (3) y cinco (5) páginas**.

Pero ... ¿qué es un índice narrado y en qué consiste?

Se trata del **planteamiento inicial del trabajo con la Metodología Sapiens**. El estudiante decide el objeto de estudio y elabora un primer estudio sobre el tema del tema para comprenderlo en profundidad y para generar un primer índice. Después se hace lo que denominamos **índice narrado, que es un índice con una breve explicación por cada apartado, que nos da una mejor aproximación al trabajo a realizar por parte del estudiante**.

A continuación le mostramos un ejemplo práctico:

ÍNDICE NARRADO



INTRODUCCIÓN

Este apartado introduce Sapiens como metodología y la Bullpedia como enciclopedia gastronómica, de la que forma parte este volumen. Además, contextualiza el público al que se dirige la obra, la aplicación de Sapiens en la misma, su conexión con la restauración gastronómica y su intención de aportar un avance en la construcción de la teoría de la cocina.

CAPÍTULO 1

48

PARTIMOS DE COMPRENDER ASPECTOS LÉXICO-SEMÁNTICOS

Definición de términos principales. Para entrar en materia, empezaremos por las definiciones de los conceptos que articulan el discurso de este libro, entre los que se encuentran —evidentemente— «cocinar» y «cocina», para los que aportaremos nuestra definición en clave Sapiens.

Definición de términos relacionados. Seguiremos con aquellos términos que son imprescindibles y que se desprenden de los anteriores, como «alimentación» o «gastronomía». Se introducirán, además, las diferencias entre «comer» y «beber», y entre elaboraciones con uso de «comida» y con uso de «bebida».

CAPÍTULO 2

62

LA GÉNESIS DE LA COCINA

¿Cocinar es mejorar la naturaleza? La naturaleza no es mejor ni peor en sí misma, lo que hace el ser humano al cocinar es mejorar para él aquello que toma de la naturaleza, transformando los productos para hacerlos comestibles o más digeribles.

Sin que el ser humano intervenga, la naturaleza cocina. Por sí misma, la naturaleza «elabora», es decir, cocina, porque en ella se dan procesos que transforman la materia de sus productos (madurándolos, secándolos, fermentándolos, etc.).

Los animales no cocinan: cocinar es algo que caracteriza al ser humano. El ser humano superó el instinto que guía al animal cuando busca alimento con el objetivo único de sobrevivir. Así, cocinar pasó a ser una actividad propia que no comparte con ninguna otra especie.

Sin actitud y voluntad, no hay punto de partida de la cocina. El ser humano parte de una actitud y una voluntad que suponen una conciencia implícita de estar transformando productos con el objetivo de mejorarlos.

El primer motivo de cocinar es hacer comestibles los productos, pero ¿hay alguna otra explicación de por qué cocinamos? Como seres humanos, cocinamos con una actitud y voluntad y lo hacemos, esencialmente, porque podemos, a diferencia de los animales. Esta acción ha facilitado nuestra alimentación desde el Paleolítico, pero, después, ha evolucionado de miles de formas diferentes, con múltiples significados y motivaciones.

¿Cómo se explica qué es cocinar? Cocinar es una acción que aglutina diferentes aspectos, que varían en función de las prioridades y decisiones del cocinero,

así como del contexto en el que cocina. El «cómo» se cocina nos proporciona valiosa información para explicar qué es cocinar en función de cuándo, quién, dónde, por qué y para qué se lleva a cabo esa acción. Solo si conocemos el proceso culinario podremos analizar qué se cocina y entender que esa acción genera diferentes consecuencias e interpretaciones.

El ser humano cocina para alimentarse, la gran diferencia es que también lo hace para disfrutar, guiado por el hedonismo. Además de para nutrir su cuerpo y alimentarse, el ser humano ha sabido emplear productos, técnicas y herramientas que van más allá de la mera supervivencia y hacen de la cocina un vehículo para el hedonismo, para disfrutar con la degustación. Las diferencias entre estos dos propósitos de la cocina se tratan a fondo en este capítulo.

CAPÍTULO 3

86

¿QUÉ HACE EL SER HUMANO CUANDO COCINA? ¿PARA QUÉ LO HACE?

Elaborar, transformar, combinar, mezclar, preparar, ensamblar, procesar: ¡todo es cocinar! ¿Cuántas acciones a las que nos referimos con otros verbos distintos de «cocinar» implican lo mismo? Como veremos al analizar sus definiciones, hay acciones, como transformar, combinar, ensamblar o producir, que, al realizarse, implican que se está cocinando.

Para crear algo culinariamente nuevo: ¡hay que cocinarlo! Nos preguntaremos aquí sobre las situaciones en las que se cocina para crear y sobre la posibilidad de crear cocinando. Plantearemos la opción de la creación tanto en la cocina profesional como en la amateur, considerando en ambas la voluntad y la variación de recursos disponibles.

¿Qué supone hacer cocina creativa? ¿Qué implica ser innovador en cocina? Todas las elaboraciones se crearon en algún momento y la cocina es creativa desde sus inicios, pero en la actualidad este concepto tiene otro matiz. Observemos que hay cocineros que llevan a cabo una cocina que puede calificarse como creativa. Este atributo lleva asociado el hecho de aportar algo inédito, bien al proceso, bien a la elaboración que se emplea y degusta. Además, la cocina puede ser innovadora si quien crea logra rentabilizar el valor de lo creado, es decir, consigue con ello un beneficio.

Antes de elaborar los productos se preparan para ser cocinados: ¿estaríamos empezando a cocinar cuando preelaboramos? Preelaborar es la etapa previa a la elaboración que permite que esta suceda. Cuando se preelabora, se acondicionan y preparan productos para que puedan realizarse en ellos otras transformaciones, aplicando

técnicas que se denominan específicamente «de preelaboración», incluidas en este apartado.

Cuando cocinamos una elaboración que ya existe... ¿la estamos reproduciendo o recreando? En la inmensa mayoría de las ocasiones en las que se cocina, se está reproduciendo una elaboración, resultado al que se llega tras una previa preelaboración y un posterior emplatado, que forman parte del proceso culinario de reproducción.

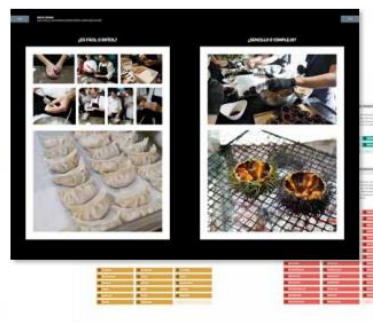
Al emplatarse se finaliza el proceso de elaboración. Nos encontramos de nuevo en el límite porque... ¿cocinamos cuando emplatamos? Dedicaremos un apartado al emplatado, que puede ser colectivo o individual, como parte última de un proceso por el que la elaboración pasa a considerarse emplatada y lista para degustar, si no requiere de transformaciones adicionales.

Si la intención no es hacer un uso inmediato de las elaboraciones después de cocinarlas, ¿cambia la forma en que se cocina? Entre los usos posibles de la cocina

está la conservación, cuyo objetivo específico es que las elaboraciones no perezcan de inmediato si no se consumen una vez cocinadas, para lo que se aplican técnicas y/o se emplean herramientas que permiten la conservación en el corto, medio y largo plazo.

¿Es todo lo anterior difícil de llevar a cabo? ¿Es complejo cocinar? Cocinar puede ser fácil o difícil en función de las técnicas que el cocinero decida emplear y del conocimiento que posea de las mismas. La complejidad de una cocina, por otra parte, no depende de las técnicas utilizadas, sino de las elaboraciones intermedias que requiere una elaboración que se degusta.

Todo lo que se elabora está cocinado, pues ha pasado por un proceso de elaboración. Entonces, ¿por qué esta confusión entre lo crudo y lo no crudo? Las elaboraciones, como resultado de las transformaciones realizadas al cocinar, pueden encontrarse crudas, no crudas o medio crudas, pero, si han pasado por un proceso de elaboración, estarán cocinadas.



4. ¿Dónde puedo inscribirme y enviar mi índice narrado?

El alumno podrá **inscribirse de dos formas (a elegir una de ellas)**:

- **A través del siguiente enlace:** [Challenge elBulli1846 - Telefónica España ES \(telefonica.es\)](#)

En este caso, el formulario permitirá que te inscribas y más adelante y dentro del plazo establecido, enviar al correo electrónico siguiente tu índice narrado: te_acciones_institucionales@telefonica.com

- **A través de la propia universidad** en la que esté matriculado, en los **enlaces web** habilitados para tal efecto en la respectiva **página web de cada Cátedra Telefónica, debiendo adjuntar su índice narrado en el momento de la misma.**

En función de cada universidad y para que todos los estudiantes concursen en igualdad de oportunidades, el **plazo de inscripción y presentación del índice narrado** estará abierto:

	Acto de presentación	Plazo de entrega del índice narrado
Madrid	2 de abril de 2024	2 de abril de 2024 al 24 de junio de 2024
Las Palmas de Gran Canaria	5 de abril de 2024	5 de abril de 2024 al 27 de junio de 2024
Valencia	11 de abril de 2024	11 de abril de 2024 al 3 de julio de 2024
Vigo	22 de abril de 2024	22 de abril de 2024 al 14 de julio de 2024
Cádiz	3 de octubre de 2024	3 de octubre de 2024 al 26 de diciembre de 2024
Salamanca	4 de octubre de 2024	4 de octubre de 2024 al 27 de diciembre de 2024
Zaragoza	18 de octubre de 2024	18 de octubre de 2024 al 10 de enero de 2025
Bilbao	14 de noviembre de 2024	14 de noviembre de 2024 al 6 de febrero de 2025
Badajoz	15 de noviembre de 2024	15 de noviembre de 2024 al 7 de febrero 2025



Primer conjunto de ciudades que optan a un premio nacional.



Segundo conjunto de ciudades que optan a un premio nacional.

Las fechas previstas podrán estar sujetas a modificaciones por parte de los organizadores. Por ello, los grupos de Universidades que compiten podrán verse modificados atendiendo siempre a criterios de equilibrio en el número de participantes.



5. Premios

Se otorgarán dos premios a los **dos ganadores del Challenge** (un estudiante de cada conjunto de ciudades). Este **premio para cada ganador** consistirá en:

- Un **programa de actividades en exclusiva junto a Ferran Adrià y el equipo de elBulliFoundation** durante dos días en Cala Montjoi (Roses, Gerona), para **dos personas (el ganador y su acompañante)**. Incluye el desplazamiento desde la ciudad de origen del ganador hasta elBulli1846, ida y vuelta (no incluye los desplazamientos desde fuera de España) y el régimen de alojamiento es todo incluido.

Programa de actividades	
Día 1	Traslado desde el punto de origen a Rosas (Gerona). Visita con Ferran Adrià a "elBulli1846". Comida con el equipo de elBullifoundation. Descanso en el hotel. Cena con Ferran Adrià.
Día 2	Actividad en el parque natural del Cap de Creus (visita al parque de Tudela o a las Cavas Peralada). Comida con el equipo de elBullifoundation. Vuelta al punto de origen.



- Una **bicicleta oficial del equipo Movistar Team**, utilizada por un miembro del equipo en la temporada 2022/2023, valorada² en 2.500 €.



Así mismo y para **el mejor índice narrado de cada ciudad**, se otorgará un **premio consistente en una equipación completa del equipo "Movistar Team"**, que incluye cullote y maillot, junto a un **ejemplar del libro "Conectando conocimiento: metodología Sapiens"**.



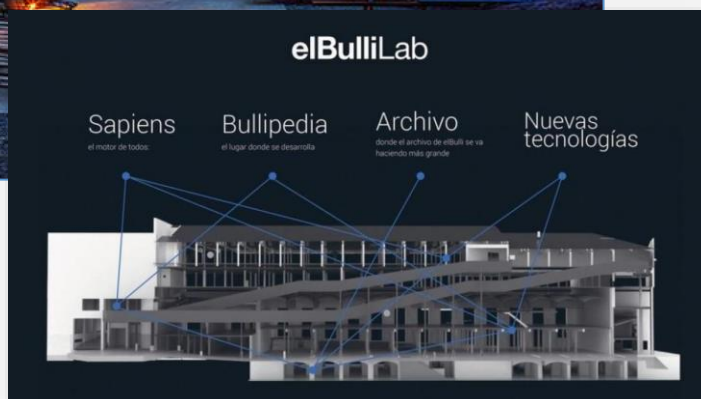
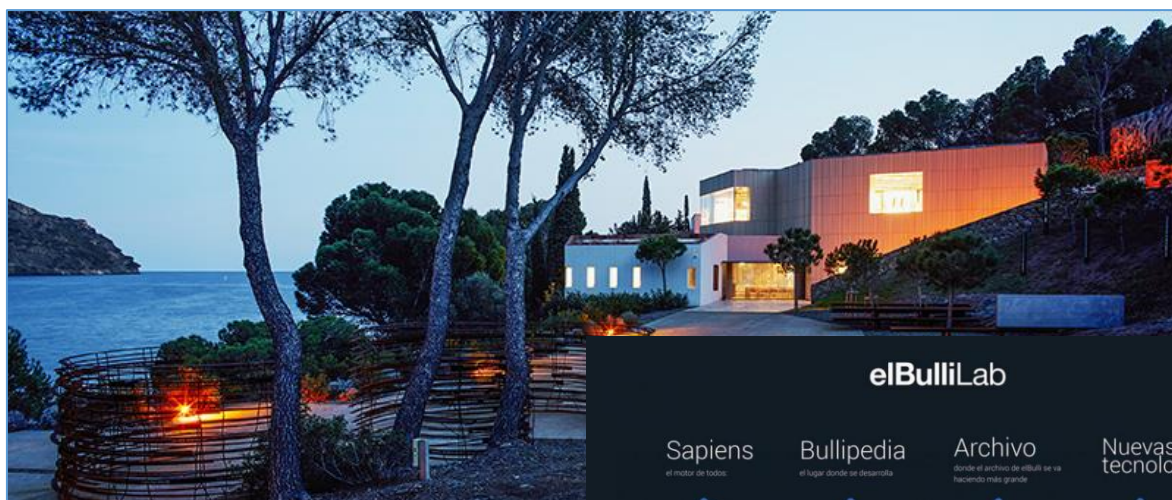
La organización podrá considerar otorgar más premios a los proyectos que se hayan destacado.

² Impuestos indirectos aplicables incluidos. A efectos fiscales, el valor unitario del premio se verá incrementado en un 20%. El premio tendrá que recogerse en las oficinas de Telefónica, situadas en Ronda de la Comunicación s/n, 28050 Madrid.



En el siguiente cuadro se especifican todos los premios otorgados:

Premios	
Ganador del Challenge – Grupo 1 <i>(Madrid, Las Palmas de Gran Canaria y Valencia)</i>	Programa de actividades en elBulli1846 Bicicleta del Movistar Team
Mejor índice narrado de Madrid	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Las Palmas de Gran Canaria	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Valencia	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Ganador del Challenge – Grupo 2 <i>(Vigo, Cádiz, Salamanca, Zaragoza, Bilbao y Badajoz)</i>	Programa de actividades en elBulli1846 Bicicleta del Movistar Team
Mejor índice narrado de Vigo	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Cádiz	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Salamanca	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Zaragoza	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Bilbao	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team
Mejor índice narrado de Badajoz	Libro "Conectando conocimiento" Equipación completa del Movistar Team



6. Criterios de valoración, jurado y proclamación de ganadores

El Jurado valorará los siguientes criterios de cada índice narrado con el fin de otorgarle una puntuación. El porcentaje otorgado a cada **criterio de valoración** será el siguiente:

1. Originalidad y carácter innovador: 20%.
2. Grado de elaboración, madurez y resultados en consonancia con el nivel académico del estudiante (curso académico): 70%.
3. Impacto potencial: 10%.

El **jurado** estará compuesto por las siguientes personas:

Ferran Adrià

Presidente de elBullifoundation

Luis García

Director General de elBullifoundation

Ernest Laporte

Patrono de elBullifoundation

Auri García

Co-Autor del libro Metodología Sapiens de Bullipedia

Silvia Timón

Fundadora de Thinknovate (Spin-off de elBullifoundation)

Silvia Sanchez

Fundadora de Thinknovate (Spin-off de elBullifoundation)

Así mismo, con voz pero sin voto en las deliberaciones, asistirán al jurado por parte de Telefónica las siguientes personas:

Paz Bringas

Gerente de AAll, RRPP, Cátedras y Universidades de Telefónica.

Alejandro Chinchilla, PhD

Responsable de relaciones con universidades y Cátedras Telefónica.

La **proclamación de los ganadores** se producirá en las siguientes fechas:

Fallo del jurado y proclamación de ganadores	
Primer conjunto de ciudades	19 de julio de 2024
Segundo conjunto de ciudades	17 de febrero de 2025

Se les notificará y será publicado en la página web de Telefónica.



7. Calendario de presentaciones y tutorías

El Challenge **se presentará oficialmente en las siguientes ciudades**, en un acto presencial que **contará con la participación de Ferran Adrià**, personalidades del ámbito académico e institucional y el equipo de Telefónica:



Este calendario podría estar sujeto a cambios de última hora, por lo que recomendamos consultar la página web de su universidad, la página web de la Cátedra Telefónica de su universidad o la web de Telefónica a través del siguiente enlace: [Desafío creativo para jóvenes universitarios - Telefónica España ES \(telefonica.es\)](http://Desafio creativo para jóvenes universitarios - Telefónica España ES (telefonica.es))

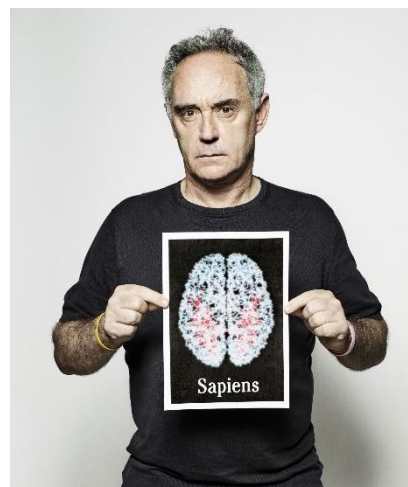
Así mismo, se podrán establecer una serie de **tutorías** abiertas a todos los estudiantes que participen en el Challenge, **a través de Teams** y en las fechas que se anuncien en la página web citada anteriormente.



8. ¿Por qué Ferran Adrià?

Esta es la primera pregunta que tú, como estudiante o profesor, seguro te habrás planteado. Por eso, aquí te presentamos algunos datos más que apoyan nuestra iniciativa:

- Investido con **5 Doctor Honoris Causa** por las universidades de Quebec (Canadá), Aberdeen (Reino Unido), Córdoba (Argentina), Barcelona y Politécnica de Valencia.
- Promotor de multitud de **Challenges de innovación en las universidades más prestigiosas del mundo** como Harvard, MIT, Columbia, London Business, IESE, ...
- **Creador de la metodología Sapiens, la misma que aplicarán nuestros estudiantes en el "Challenge elBulli1846"**, destinada a conectar el conocimiento para comprender un objeto de estudio determinado.



Y regresando a las "cocinas", **creador con la Universidad de Harvard del Curso "Ciencia y Cocina" que significaría un cambio de paradigma** de la relación entre el mundo de la universidad y la gastronomía.

Considerado como **el mejor chef del mundo**, The New York Times (2003) lo señaló como máximo representante de un nuevo movimiento de la cocina de vanguardia que lidera la gastronomía mundial, seguido de una portada en Time (2004), donde se le incluye como **una de las 100 personas más influyentes del planeta**.

En el ámbito de la **empresa y la innovación**, ha sido **asesor de más de 20 empresas líderes a nivel nacional y mundial**: Pepsico, Nestlé, Chocovic, Borges, Kaiku, Caprabo, Lavazza, Diageo, United Biscuits, Damm, etc, además de haber desarrollado multitud de **proyectos de gestión** junto a Caixabank.

En 2006 obtuvo **el premio más importante del mundo del diseño**, el Premio "Lucky Strike Designer Award", entre tantos otros.

Embajador mundial de Telefónica desde 2010, con la que ha desarrollado todo tipo de con la que ha desarrollado todo tipo de proyectos relacionados con la innovación y educación al máximo nivel.

Ha impartido más de 700 conferencias alrededor del mundo, dirigidas a ofrecer una reflexión profunda sobre la transformación digital y la innovación, y publicado más de 60 libros y proyectos audiovisuales (Disney, elBulliBooks, etc).



ANEXO I-. Metodología Sapiens: Métodos y pasos

1. Método léxico, semántico y conceptual

1. Decidir qué diccionario o diccionarios se utilizarán como referencia y como base, sean diccionarios generalistas como el de la RAE o diccionarios especializados.
2. Listar los términos principales vinculados con el tema de estudio, comenzando por la formulación de cuál es el tema de estudio en una palabra o en una expresión.
3. Ampliar el listado de términos cogiendo como punto de partida los campos léxicos y los campos semánticos de los términos principales.
4. Recopilar, para cada término, su etimología y su definición o definiciones en los diccionarios generalistas o especializados de referencia.
5. Recopilar, para cada término, los términos equivalentes y sus definiciones en otros idiomas. (* En este paso, el método léxico, semántico y conceptual conecta con el método comparativo)
6. Recopilar, para cada término, la evolución que han tenido tanto el término como su definición a lo largo de la historia. (* En este paso, el método léxico, semántico y conceptual conecta con el método histórico)
7. Recopilar, para cada término, otras posibles definiciones bajo diferentes prismas, por ejemplo en diccionarios especializados de diferentes especializaciones. (* En este paso, el método léxico, semántico y conceptual conecta con el método sistémico)
8. Cuestionar las definiciones encontradas y decidir, para cada término, si una o varias de sus definiciones de los diccionarios las consideramos válidas.
9. Si un término tiene diferentes definiciones que consideramos válidas, decidir cuál es la definición que consideramos prioritaria.
10. Si varios términos tienen una misma definición que consideramos válida para varios términos, decidir cuál es el término que consideramos prioritario.
11. Si un término que queremos incluir no tiene una definición que consideramos válida, formular nuestra propia definición, que se ajuste a nuestro concepto.
12. Cuando no encajan término y definición, también podemos identificar otra palabra que encaje mejor con la definición y con nuestro concepto.
13. A medida que se recopilan o se formulan definiciones, ampliar el listado de términos con los nuevos términos que se hayan encontrado durante el proceso
14. Finalmente, elaborar un documento formal con los términos y definiciones, un léxico o glosario del objeto de estudio, y representarlo en un mapa conceptual



2. Método comparativo

1. Definir por qué motivo y con qué finalidad queremos hacer comparaciones del tema de estudio con otros temas.
2. A partir de la definición del tema de estudio, identificar los otros temas con los que se pueda comparar, sean más cercanos o más lejanos.
3. Identificar elementos dentro del tema que se puedan comparar con otros, e identificar elementos dentro de otros temas diferentes, sean más cercanos o más lejanos, con los que se puedan comparar, sean comparaciones entre iguales o parecidos, o muy diferentes.
4. Identificar, en el léxico o diccionario creado con el método léxico, qué posibles comparaciones puede generar.
5. Identificar, en los criterios de clasificación definidos con el método clasificatorio, qué posibles comparaciones puede generar.
6. Para cada comparación, decidir qué tipos de comparaciones se harán: buscar semejanzas, buscar diferencias, o ambas cosas.
7. Para cada comparación, definir los criterios, los parámetros, según los cuales se hará la comparación.
8. Una vez definidos los parámetros, para cada uno de los elementos a comparar, recopilar la información relativa a los parámetros.
9. Finalmente, contrastar la información relativa a los parámetros de los diferentes elementos y formular las conclusiones.

3. Método clasificatorio

1. Recopilar una base de datos con el máximo de clasificaciones existentes que puedan aplicarse al tema de estudio.
2. Recopilar, si las hay, las clasificaciones existentes que son específicas del tema de estudio.
3. Decidir el tipo de clasificación que es necesario para el proyecto: clasificación, clasificación taxonómica, tesaurus, ontología o grafo de conocimiento.
4. A partir de las clasificaciones posibles, y de sus criterios, decidir cuáles son las clasificaciones que utilizaremos para el proyecto, con sus criterios.
5. Aplicando estos criterios, formular el listado de categorías que formarán parte de la clasificación.
6. En caso de que el tipo de clasificación sea una clasificación taxonómica, decidir las relaciones jerárquicas entre las categorías.
7. En caso de que el tipo de clasificación sea un tesaurus, decidir el resto de relaciones entre categorías, como las relaciones de sinonimia o las relaciones asociativas.
8. En caso de que el tipo de clasificación sea una ontología, decidir el resto de reglas para las categorías, como filiaciones paralelas, obligatoriedades o incompatibilidades.
9. En caso de que el tipo de clasificación sea un grafo de conocimiento, que además de las categorías también incluye los elementos, aplicar las categorías a los elementos.
10. Finalmente, elaborar un documento formal con la clasificación, y representar en un mapa conceptual los elementos y sus relaciones entre ellos.



4. Método sistémico

Para situar el objeto de estudio en su contexto se han de analizar estos puntos:

1. ¿Cómo interactúa tu empresa en el entorno natural en que se lleva a cabo su actividad? La relación de la empresa con la naturaleza.

¿Cómo interactúa con el universo? Desde del punto de vista de: materia, espacio, tiempo, energía.

¿Cómo interactúa con la Tierra? Incluyendo geosfera, hidrosfera, atmósfera y biosfera.

Dentro de la biosfera, con el medio y los seres vivos.

Y dentro de los seres vivos, con flora y fauna.

2. ¿Cómo explicarías la relación que se da entre tu empresa y las personas que tienen cualquier tipo de relación con ella? La relación de la empresa con el ser humano.

¿Cuál es la relación con el ser humano desde el punto de vista físico? El cuerpo humano.

¿Cuál es la relación con el ser humano desde el punto de vista psíquico? La mente, incluyendo las emociones y la vertiente espiritual.

¿Cuál es la relación con el ser humano desde otros puntos de vista? La vertiente genética, sensorial, de coordinación o de salud

3. ¿Dónde situarías a tu empresa en relación con lo que hace el ser humano? El ámbito Sapiens de tu empresa.

¿Qué necesidades humanas satisface la actividad de tu empresa? La relación de la empresa con las necesidades del ser humano.

¿En qué profesión encaja la actividad de tu empresa? La relación de la empresa con las profesiones.

¿A qué disciplina académica correspondería? La relación de la empresa con las disciplinas académicas.

Si hablamos de actividad económica, ¿cuál es el código nacional de la actividad económica (CNAE) de tu empresa? La actividad económica de la empresa.

De los cuatro sectores económicos, ¿en qué sector opera tu empresa? El sector de la empresa.

Para analizar el objeto de estudio según la óptica del sistema empresarial, es preciso analizar estos puntos:

(Desarrollar completamente todos los puntos es especialmente indicado cuando el objeto de estudio que se quiera analizar sea una empresa, mientras que si es un ámbito o actividad económica o sector, o también si es un elemento concreto o proyecto concreto de una empresa, probablemente no sea necesario desarrollar completamente todos los puntos).

1. ¿Quién manda en la empresa, los jefes, el presidente o los trabajadores? Los líderes.

2. Hay muchos tipos de empresa (grandes, pequeñas, nacionales, internacionales, SA, SL, autónomos...), ¿de qué tipo es la tuya? El tipo de empresa.

3. La actividad puede verse afectada por muchos factores que la condicionan. ¿Qué factores condicionan principalmente la actividad de tu empresa? Los condicionantes.

4. La cultura corporativa

¿Por qué quieres montar la empresa? La respuesta a esta pregunta es clave para comprenderla. La misión.



¿Qué esperas de la empresa? ¿A dónde quieres llegar con ella? La visión.

¿Cuáles dirías que son los principios que rigen la actividad de tu empresa? Los valores.

¿Cuál es la forma de pensar de la empresa? La filosofía.

¿Con quién se relaciona principalmente tu empresa y qué importancia tienen estas relaciones para el desarrollo de su actividad? La relación con terceros.

La suma de todo lo anterior conforma la personalidad de la empresa, lo que en términos de empresa denominamos cultura corporativa o cultura de empresa. La personalidad de los líderes marcará la personalidad de los equipos y, por tanto, la de la empresa. La cultura corporativa.

5. El nombre de tu empresa va mucho más allá de cómo se llama. El nombre comunica un mensaje, da una información y un relato sobre tu empresa. ¿Cómo se identifica tu empresa? La marca.

6. ¿Cómo genera ingresos la empresa y obtiene beneficios? El modelo de negocio y el plan de negocio.

7. El engranaje de la empresa. ¿Cómo funciona tu empresa? La planificación, la organización y el funcionamiento.

En una empresa se realizan muchas funciones diferentes. ¿Cuáles son las principales funciones o áreas de tu empresa? Las funciones principales:

¿Cómo se toman las decisiones, se planifica y se organiza, se sigue y se controla la actividad de tu empresa? La gestión (dirección-estrategia, planificación y control).

¿Cómo se realiza la coordinación de las diferentes actividades y se organizan los recursos de tu empresa? La administración.

¿Cómo llevas la relación y la gestión con los equipos de tu empresa? La gestión de personas.

Presupuestos, objetivos financieros, costes, inversiones, financiación, tesorería, rentabilidad, información financiera, contable y fiscal, seguimiento... el control de los números es vital. ¿Cómo llevas la gestión de las finanzas de la empresa? Las finanzas.

¿Cómo realizáis las compras de los principales recursos que necesitáis para poder llevar a cabo el día a día de la empresa? Las compras.

¿Cómo organizáis la producción o reproducción de los productos y/o servicios? La producción.

¿Cómo llegan los productos de tu empresa al mercado y se venden? Las ventas.

Y si la empresa desarrolla una actividad innovadora, ¿cómo conseguís tener creaciones e innovaciones en tu empresa? La creación y la innovación.

¿Con qué personas cuentas en la empresa además de los líderes y colíderes? Los equipos.

¿Cuál dirías que es la personalidad de estos equipos? ¿Cómo son y cómo se comportan cuando trabajan? La cultura profesional o cultura organizacional.

¿Qué más necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? Los recursos.

¿Cuáles son las diferentes fases en que podrías dividir la actividad de tu empresa? Los procesos.

8. ¿Qué ofrece tu empresa a sus clientes? El resultado: productos, servicios.

9. ¿Cómo viven los clientes la oferta de tu empresa? La experiencia.

10. ¿Has conseguido algo más además de los resultados ordinarios de la empresa? Las consecuencias.



11. ¿Cómo se organizan en tu empresa las diferentes funciones o actividades que se realizan? La estructura organizacional.

12. ¿Cómo lo hacéis para conseguir los objetivos que os habéis marcado? La estrategia y el plan estratégico.

5. Método histórico

1. Recopilar las posibles fuentes documentales relevantes en relación con los orígenes y la evolución histórica del tema de estudio.

2. Aplicar el análisis o crítica de fuentes, comenzando por la denominada crítica externa, y más concretamente con la denominada crítica mayor: localización en el tiempo o datación, localización en el espacio, autoría y procedencia de cada fuente documental.

3. A continuación la denominada crítica menor: valorar la integridad de cada fuente documental en su forma original.

4. Y para completar la crítica de fuentes, la llamada crítica interna: estudiar y evaluar la credibilidad y el valor probatorio del contenido de cada fuente documental.

5. Formular la llamada síntesis historiográfica, mediante el razonamiento histórico. Es decir: formular y establecer hipótesis interpretativas.

6. Plasmar las hipótesis interpretativas en una cronología de hitos que han provocado cambios de paradigma, comenzando por la identificación de estos hitos, que no tienen que ser necesariamente los que se consideran más importantes, sino que es preciso hacer una selección propia de acuerdo con el enfoque de los cambios de paradigma.

7. A partir de la identificación de hitos que han provocado cambios de paradigma, se identifican estos cambios de paradigma y los paradigmas, y se tiene que identificar su etapa temporal y sus características definitorias.

8. Finalmente, elaborar un documento formal con la clasificación, y representar en un mapa conceptual los elementos y sus relaciones entre ellos.



ANEXO II-. Metodología Sapiens: resumen

1. Método léxico, semántico y conceptual

“Sapiens lo cuestiona todo, comenzando por las palabras”

¿QUÉ ES?

El método léxico, semántico y conceptual es un método que sitúa el foco en la importancia de investigar y cuestionar las palabras, los significados y los conceptos relacionados con un tema.

EL MÉTODO EN UN FLASH

¿Qué es el léxico? “El vocabulario”. Conjunto de palabras de un idioma, una actividad, un campo semántico o una región.

¿Qué es la semántica? “Lo que son las cosas”. La semántica estudia los significados de las palabras, las expresiones y de las oraciones, así como también los cambios de significado que experimentan a lo largo del tiempo.

¿Qué son los conceptos? “Lo que creemos que son las cosas”. Las representaciones mentales, un símbolo, una construcción mental del significado de las palabras.

¿PARA QUÉ OBJETIVOS NOS SIRVE?

Este método es útil para poder enfocar bien cualquier proyecto, teniendo claros los términos y expresiones que utilizaremos, cuestionándolos, comprendiéndolos y re-confirmándolos.

¿QUÉ RESULTADOS GENERA?

Un léxico o glosario de términos clave para el proyecto: Una lista de palabras clave que nos sirva a nosotros mismos para la realización del proyecto.

Un mapa léxico, semántico y conceptual para ayudar a la comprensión de los significados y sus relaciones, con los términos ordenados según el criterio que elijamos, en función de lo que creamos que sea más útil para que nuestro destinatario pueda comprender mejor el objeto de estudio.

2. Método comparativo

“Comparar para comprender lo que no son las cosas”

¿QUÉ ES?

El método comparativo consiste en establecer paralelismos con otros objetos de estudio, en su conjunto o de manera parcial, analizando semejanzas y diferencias.

EL MÉTODO EN UN FLASH

¿Qué es comparar? Comparar es fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o considerar sus diferencias o sus semejanzas.



En el proceso de comparar, identificar las semejanzas nos permite organizar y relacionar el nuevo concepto con conocimientos existentes, y establecer las diferencias o contrastarlas nos permite discriminar el concepto nuevo de otros similares, evitando confusiones o contaminaciones.

Ser capaz de comparar es una condición para establecer relaciones que conducen al pensamiento abstracto. La comparación se enmarca dentro del lenguaje, que es el que posibilita la comparación.

¿PARA QUÉ OBJETIVOS NOS SIRVE?

Para establecer paralelismos con otros objetos de estudio para obtener y descubrir datos concretos para comprender mejor el objeto de estudio.

También nos ayuda a comprender la composición o el comportamiento de los objetos y de los procesos, y puede permitir entender la respuesta a ciertos procesos por similitud. "Si en este caso pasa esto, en este otro caso es probable que pase lo mismo".

Comparar nos ayuda a contextualizar, a entender qué aporta el objeto al entorno y al grupo. A través de las semejanzas y diferencias con otros, entenderemos dónde lo situamos.

Para la generación de ideas, la comparación tiene una gran utilidad. La comparación nos ayuda a conocer posibles sustitutos. Por ejemplo, en restauración gastronómica, podemos identificar un nuevo producto que pueda sustituir a otro en una elaboración.

3. Método clasificador

"Clasificar ayuda a ordenar, y ordenar ayuda a comprender"

¿QUÉ ES?

El método clasificador consiste en cuestionar las clasificaciones de conceptos vinculadas con el tema de estudio.

EL MÉTODO EN UN FLASH

¿Es lo mismo clasificar que agrupar? Clasificar es ordenar o disponer por clases alguna cosa, y una clase/familia es un conjunto de elementos con características comunes. Cuando clasificamos, cada clase/familia es un categoría.

Agrupar es reunir en un grupo, y un grupo es una pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. Por lo tanto, agrupar, reunir elementos en grupos, no implica necesariamente que los elementos tengan unas características comunes en base a algún criterio.

¿Es lo mismo hacer categorías que taxonomías? Entendemos las taxonomías como clasificaciones que agrupan elementos dentro de categorías previamente definidas, que pueden estar contenidas unas dentro de las otras, con una jerarquía en forma de árbol, o pueden tener otras relaciones entre sí. Si una clasificación no tiene jerarquía, consideramos que es una clasificación pero no una clasificación taxonómica.

¿PARA QUÉ OBJETIVOS NOS SIRVE?

Conocer cuántas tipologías diferentes de clasificaciones existen en relación al objeto de estudio.

Obtener información que nos permite comenzar a establecer comparaciones, que luego podemos ampliar deliberadamente.

Aclarar cuestiones que antes eran confusas o caóticas, de modo que nos adaptemos al nuevo conocimiento.

Además, el proceso de clasificar nos ayuda a comprender atributos, características y particularidades de la realidad observada, y relaciones entre diferentes elementos.



¿QUÉ RESULTADOS GENERA?

Una clasificación propia para el proyecto, que estructura el listado de términos y definiciones establecidas a través del método léxico, semántico y conceptual.

Un mapa taxonómico sobre tipos de clasificaciones más interesantes, que nos ayudan a comprender el objeto de estudio.

4. Método sistémico

“Para comprender tenemos que conectar el conocimiento”

¿QUÉ ES?

El método sistémico se basa en el pensamiento sistémico, y se divide en dos grandes visiones: el contexto, formado por los sistemas de la naturaleza, el ser humano y la acción del ser humano, y el sistema de la empresa, formado por los diferentes elementos que dan lugar al Documento de Identidad Empresarial (DIE). Consiste en ubicar el objeto de estudio en el contexto y analizar el sistema de la empresa.

EL MÉTODO EN UN FLASH

Si usted tiene 10 páginas con información sobre un tema, por ejemplo el agua, ¿cómo lo haría para ordenar y conectar el conocimiento? Nosotros lo hacemos a través del método sistémico.

¿De donde surge el enfoque teórico en el que se basa el método? De la Teoría General de Sistemas.

La Teoría General de Sistemas es compleja, y nosotros lo que hacemos en el libro teórico de la metodología Sapiens es decodificar la teoría para hacerla accesible al público en general, y en concreto a las medianas y pequeñas empresas, para que puedan comprenderla y aplicarla para gestionar e innovar de forma más eficiente.

A esta interpretación simplificada la llamamos “el pensamiento sistémico de barrio”.

¿Qué es un sistema? Según nuestra visión, un sistema está formado por proceso y contexto, y dentro del proceso hay unas tareas. La teoría general de sistemas también habla, por ejemplo, de entradas y salidas, pero nosotros no las denominamos así. Para nosotros, el proceso utiliza unos recursos y produce unos resultados.

¿PARA QUÉ OBJETIVOS NOS SIRVE?

Para identificar y organizar los sistemas y sus elementos, y relacionar los sistemas entre sí y los elementos entre sí. Esto a su vez, nos permitirá conectar conceptos y generar así conocimiento para comprender mejor cualquier objeto de estudio.

¿QUÉ RESULTADOS GENERA?

Un mapa sistémico, que permite conectar el conocimiento generado con los anteriores métodos.

El documento de identidad empresarial (DIE)

5. Método histórico

“Para comprender una cosa hay que comprender su historia”



¿QUÉ ES?

El método histórico se focaliza en el origen y evolución del tema de estudio, y se concreta en una cronología de épocas e hitos.

EL MÉTODO EN UN FLASH

El conocimiento es algo cultural e histórico, que está vinculado con el espacio y el tiempo en qué nos encontramos. Integramos a nuestro saber las cosas que son accesibles para nosotros, y esto va cambiando con el tiempo.

Es importante que todo esté documentado. El gran problema, para el conocimiento, es que no haya datos. Esto sucede a menudo, por ejemplo, cuando se estudian el Paleolítico, el Neolítico o las antiguas civilizaciones. Otro ejemplo es el hecho de que no exista una receta canónica de la tortilla de patatas.

Es importante conocer la historia más allá del tema de estudio. Tener cultura general y conocer la historia de la humanidad, a un nivel mínimo, es importante para comprender cualquier cosa, ya que las cosas siempre son en relación a su contexto.

¿PARA QUÉ OBJETIVOS NOS SIRVE?

Para conocer el origen y la evolución del tema de estudio.

Para profundizar en el análisis de cada uno de los elementos identificados en el resto de métodos desde una perspectiva histórica, con su evolución a lo largo de las épocas.

¿QUÉ RESULTADOS GENERA?

Un mapa histórico, con una cronología de las épocas y de los hitos que han provocado un cambio de paradigma.



ANEXO III-. Ejemplo de índice narrado



ÍNDICE NARRADO

INTRODUCCIÓN

16

QUÉ ES SAPIENS Y LA BULLIPEDIA. EL SAPIENS DEL FOOD DELIVERY

Sapiens del food delivery es un proyecto que pretende analizar esta actividad desde una perspectiva holística, estudiando todos los agentes, procesos y sistemas involucrados.

En este apartado se pone en contexto la obra dentro de la Bullipedia, la enciclopedia multiformato de la restauración gastronómica en el mundo occidental de elBullifoundation. También se explica Sapiens, la metodología de investigación utilizada para poder comprender el objeto de estudio, en este caso el *food delivery*.

CAPÍTULO 1

22

QUÉ ES Y QUÉ NO ES EL FOOD DELIVERY

Este volumen está dedicado al *food delivery* entendido como la entrega a domicilio de comida que ha sido transformada y está lista para comer o para calentar, independientemente de quién la ofrezca y el canal utilizado para su distribución.

También se incluyen definiciones de *delivery* en general, así como de otras formas de entrega de comida a domicilio que nos permitirán conocer mejor todo lo que rodea a esta actividad. El capítulo finaliza con un glosario y un mapa que ayudará a comprender todos los términos relacionados de forma transversal o intrínseca con nuestro objeto de estudio.



CAPÍTULO 2

46

¿CON QUÉ PODEMOS COMPARAR EL FOOD DELIVERY?

Una forma de comprender mejor nuestro objeto de estudio es establecer comparaciones. En este capítulo comparamos el *food delivery* con otros canales de venta, otras actividades económicas y otros tipos de

delivery, ya sea de comida o de otros bienes. Esta búsqueda de diferencias y semejanzas ayuda a contextualizar y comprender el *food delivery* desde diferentes perspectivas.

CAPÍTULO 3

66

CÓMO CLASIFICAR EL FOOD DELIVERY

Aunque el *food delivery* no es algo nuevo, ha eclosionado en los últimos años, generando mucha información que todavía no está ordenada ni clasificada. El método clasificatorio de Sapiens nos va a ayudar en este cometido para ordenar la información disponible sobre esta realidad y entenderla, una condición necesaria para poder generar nuevo conocimiento. De esta forma, por ejemplo, vemos que el *food delivery*

puede contemplarse desde ángulos tan distintos como el del comensal, la restauración, la entrega, la oferta, la ubicación, el modelo de negocio, la tecnología... Las clasificaciones, además, sirven para apuntar cuestiones sobre las que indagaremos en capítulos posteriores (*dark kitchens*, agregadores, etc.). Después, para comprobar su utilidad, se aplican estos criterios de clasificación a un caso particular.

CAPÍTULO 4

94

EL FOOD DELIVERY EN EL MUNDO

¿Cómo interactúa el *food delivery* en el entorno natural en que se lleva a cabo su actividad? ¿Cómo podemos explicar la relación que se da entre una actividad como el *food delivery* y las personas que tienen algún tipo de relación con ella? ¿En qué ámbitos de actividad podemos situar a las empresas que hacen *food delivery*? Este capítulo responde a

estas cuestiones permitiendo comprender dónde se sitúa y cómo se relaciona el *food delivery* con la naturaleza, con el ser humano y con la actividad de este. También se analiza el impacto y el crecimiento que está teniendo el *food delivery* en el mundo, según mercados geográficos, y más específicamente en el mercado español.

CAPÍTULO 5

130

EL ECOSISTEMA DEL FOOD DELIVERY

Para comprender el *food delivery* no podemos limitarnos a analizar restaurantes y agregadores. Existe una gran cantidad y diversidad de actores que participan en el ecosistema del *food delivery*, cada uno con sus diferentes roles. Por ejemplo, no hay que perder de vista a los fabricantes y grandes distribuidores que están adentrándose en este mercado compitiendo con el *food delivery* de la restauración. También hay que considerar los servicios de última milla para la entrega, los gestores de infraestructuras para cocinas oscuras, los proveedores de envases, de

tecnología, herramientas de gestión, servicios digitales y marketing. Y nuevos negocios como los metabuscadores que comparan plataformas de *delivery*. Todos ellos configuran este complejo ecosistema. Además, para este estudio hemos tenido la oportunidad de entrevistar a más de cincuenta negocios, que nos ofrecen valiosos testimonios de sus experiencias y su visión sobre esta actividad, lo que nos ha permitido establecer conexiones, resolver dudas y comprender mucho mejor el funcionamiento del *food delivery* y sus posibilidades.

CAPÍTULO 6

162

REGULACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y OTROS CONDICIONANTES

El desarrollo, funcionamiento y futuro del *food delivery* se puede ver condicionado por muchos y variados factores. Unos tienen que ver con el contexto —entorno, sector, actividad económica, empresa y proyecto— y otros con las personas, tanto en su dimensión personal como profesional.

Los cambios en la regulación laboral de los *riders*, las nuevas normativas medioambientales, en especial la relativa al plástico de un solo uso y los cambios en los hábitos y prioridades de los consumidores, la aplicación de nuevas tecnologías, el desarrollo de novedosos modelos de negocio, la alta competitividad y la irrupción de nuevos actores, el nivel de innovación, la exigencia de la inmediatez y la presión del precio a la baja que condiciona la rentabilidad, son algunos de los principales factores condicionantes del *food delivery* que se tratan en este capítulo.



CAPÍTULO 7

196

¿QUIÉN PIDE COMIDA A DOMICILIO?

Este capítulo se detiene en el comensal, es decir, en el usuario del servicio de comida a domicilio. Analizar y conocer al cliente, tanto su perfil sociodemográfico como sus motivaciones de consumo, es fundamental para poder adecuar de forma óptima la propuesta de valor del *food delivery*. Sin olvidar que este cliente puede ser un particular o una empresa.

Por otra parte, analizamos las diferentes estrategias de clientes que los negocios de restauración con servicio de comida a domicilio pueden adoptar según su modelo de negocio y sus objetivos. Y, por último, un tema crítico: los datos del cliente. Con la aparición de los agregadores de *delivery* como intermediarios en la prestación de este servicio, el cliente del restaurante pasa a serlo de la plataforma con las consecuencias que este hecho tiene y sobre las que aquí reflexionamos.

¿CON QUÉ PODEMOS COMPARAR EL FOOD DELIVERY?

Al igual que en un restaurante, la oferta gastronómica del *food delivery* va más allá de la oferta culinaria (comida y bebida). En este capítulo analizamos en detalle la oferta gastronómica, entendida como todo aquello que acontece y se pone a disposición del cliente en el proceso de la prestación del servicio (desde que el cliente toma la decisión de consumir hasta que se le hace la entrega y lo consume, e incluso después, cuando emite su valoración sobre el mismo) y desde la perspectiva del negocio, que es quien construye la oferta. En el capítulo siguiente estudiaremos la otra cara de la moneda, es decir, la percepción y la experiencia que vive el cliente a partir de esta oferta gastronómica.

Merecen especial atención en este capítulo algunas variables de la oferta gastronómica del *food delivery* como son el producto (cada vez más diverso y sofisticado, que añade valor a la oferta culinaria), el *packaging* (por su importancia para que el producto llegue y se consuma en las mejores condiciones y como imagen de marca), el precio (la segunda variable de decisión de consumo en *food delivery* después del tipo de cocina) y la entrega y degustación, que determinará en gran medida que el cliente repita o no.

EL FOOD DELIVERY EXPERIENCIAL

En este capítulo analizamos la experiencia de consumo del cliente en el *food delivery*. El conjunto de percepciones y sensaciones que experimenta en este proceso y la alineación con sus expectativas afecta profundamente a su comportamiento y genera recuerdos en su mente que impulsan a la fidelidad y prescripción o a la desvinculación de la marca. Es muy importante que el restaurador del *food delivery* recabe información sobre sus clientes e identifique los «momentos de la verdad» de esta experiencia. Para eso,

en este capítulo encontrará diferentes herramientas que le pueden ayudar, entre ellas el mapa de experiencia del cliente (*customer journey map*), un gráfico orientativo que indica cuál es la ruta que sigue el cliente desde su primer contacto con el restaurante y de qué forma interactúa con él a lo largo del recorrido hasta convertirse en un cliente fiel. Este mapa permite identificar los puntos de contacto (*touchpoints*) más importantes con el cliente y dónde se encuentran las oportunidades de mejora.

EL FUNCIONAMIENTO DE UN NEGOCIO DE FOOD DELIVERY

¿Qué funciones, procesos y tareas son necesarios para llevar a cabo la actividad del *food delivery*? ¿En qué se parece y en qué se diferencia su funcionamiento respecto al de un negocio de restauración sin este servicio? ¿A quién se asignan las funciones? ¿Qué es la cultura profesional? ¿Cuál es el resultado y las consecuencias de este funcionamiento? Estas son algunas de las cuestiones a las que se da respuesta en este capítulo desde una

perspectiva sistémica y, al hilo de estas, construimos el mapa del Sistema de Planificación, Organización y Funcionamiento (SPOF) de un negocio de *food delivery*. Se diferencia el negocio de restauración en el que conviven servicio de sala con servicio de *delivery* de los negocios de restauración centrados prioritariamente en *delivery* y *take away*, ya que el funcionamiento en cada una de estas modalidades es muy diferente.

LA MARCA Y LA DIMENSIÓN DIGITAL DEL FOOD DELIVERY

Marca y digitalización son dos aspectos especialmente importantes en el *food delivery*. Analizamos en este capítulo la importancia de construir una marca fuerte y con valores en un mercado cada vez más competitivo como el de la entrega a domicilio, para atraer y fidelizar clientes.

Por otro lado, vemos cómo el crecimiento del *food delivery* está provocando la aceleración de la transformación digital de la restauración, un sector muy atomizado y diverso que, más allá de los grandes grupos y cadenas de restauración,

estaba adoptando muy lentamente las nuevas tecnologías y la digitalización.

La óptima digitalización del restaurante es fundamental para el buen funcionamiento del *food delivery* al impactar tanto en la relación con el cliente como con en las ventas, la rentabilidad, los costes operativos y la productividad. Además, cada vez surgen más proveedores tecnológicos que facilitan esta digitalización y automatización a través de nuevas e innovadoras soluciones en servicios y funcionalidades específicas para la restauración.



AGREGADORES, DARK KITCHENS, MARCAS VIRTUALES Y OTRAS ESTRATEGIAS

Aunque los conceptos *marketplace* o agregador del *food delivery*, *dark kitchen* o *virtual brand* van apareciendo a lo largo de todo el libro, es en este capítulo donde vamos a definirlos y analizarlos en profundidad. Asimismo, establecemos una comparación con otros modelos y estrategias de negocio de restauración más convencionales que también realizan actividades de *food delivery*. Analizamos también la importancia de construir una marca fuerte y con valores en un mercado cada vez más competitivo para atraer y fidelizar clientes.

Ofrecemos, además, hasta 36 estrategias diferentes de *food delivery* ejemplificadas con casos de éxito y clasificadas en tres grupos: corporativas, competitivas y operativas. Para la definición de cada modelo de negocio, un restaurador que ofrezca *food delivery* deberá combinar varias de estas estrategias. No hay fórmulas mágicas y que el negocio funcione con mayor o menor éxito dependerá de los objetivos de cómo se desplieguen y ejecuten estas estrategias.



¿ES EL FOOD DELIVERY UN NEGOCIO RENTABLE?

Introducir el *delivery* en el modelo de negocio clásico de restauración supone un cambio que no se puede improvisar ni abordar sin un análisis previo tanto cuantitativo como cualitativo. También implica una revisión del tipo de cliente al que nos dirigimos, de la propuesta de valor, de la organización y el funcionamiento de la actividad y de la estructura de costes e ingresos y, por lo tanto, de los márgenes.

Por otra parte, los restaurantes virtuales, dedicados prioritariamente a esta actividad de *delivery*, tampoco se pueden regir por los mismos indicadores que un restaurante convencional. A lo largo de este capítulo se acompaña, en ambos casos, al restaurador en los pasos necesarios para hacer los «números rentables» del *food delivery*: qué inversión inicial necesita, cuál será el plan de ventas, en qué gastos recurrentes se va a incurrir y qué margen se va a obtener.



HISTORIA, PRESENTE Y FUTURO DEL FOOD DELIVERY

Cerramos esta obra con un repaso de la historia del *food delivery* en el mundo occidental, pero también viajaremos a Oriente, concretamente a la India y a Japón, para observar algunos de los primeros, más carismáticos y eficientes *riders* de *food delivery* de la historia.

Además, analizamos cómo la evolución de la tecnología y el cambio en los hábitos de consumo están revolucionando esta actividad.

Finalmente, proponemos algunas reflexiones sobre el futuro de esta actividad a partir de las tendencias incipientes y las perspectivas intrínsecas del sector.