

ENTREGA  
SEMANAL

MILLONES  
DE COMIDAS

MENÚS DE  
TEMPORADA

# KITS

de comida...

UN  
SINFÍN DE  
OPCIONES

ORGÁNICO

# “KITan”

el sueño!

POR KAREN M. KROLL


DE ORIGEN  
LOCAL

EMPAQUE  
ECOLÓGICO

CON  
TEMPERATURA  
CONTROLADA

CIENTOS DE  
PROVEEDORES

**La entrega de kits de comida son  
excelentes para la comodidad del  
consumidor y la salud. Sin embargo,  
la complejidad de su cadena de  
abastecimiento puede causar  
acidez estomacal.**



Las familias ocupadas, las parejas que trabajan y los solteros que quieren comidas caseras, pero no tienen el tiempo para planificar e ir de compras, están recurriendo a los servicios de entrega de comida y de kits de comida. Los consumidores que se suscriben a estos servicios por lo general reciben un paquete con ingredientes frescos preparados para una o varias comidas, junto con las recetas correspondientes una vez por semana. A medida que el sector sigue creciendo, también lo hace la flexibilidad y agilidad de la cadena de abastecimiento y la demanda de servicios de entrega de kits de comida.

“Los kits todo en uno prometen comodidad al eliminar la necesidad de planificar las comidas, encontrar recetas y comprar en las tiendas”, según el informe Servicios de Entrega de Kits de Comidas en Estados Unidos, realizado por Packaged Facts en abril 2016.

Cada ingrediente en el paquete tiene la cantidad exacta para la receta, si las instrucciones requieren dos cebollines, se ponen dos cebollines en el recipiente. Hasta junio de 2016, los consumidores podían elegir sopa ramen de soya y ajo negro de Blue Apron o carne condimentada con hierbas, chícharos, cebolla morada y sémola de PeachDish. Veestro, que vende comidas veganas congeladas para entrega a domicilio, ofrece empanadas vegetarianas.

La idea de una compañía que entrega los ingredientes de la comida en los hogares de los consumidores ha rondado por un tiempo. “Hace quince años, las empresas situadas fuera de Los Ángeles y Nueva York no tenían la densidad requerida para hacer viables estos servicios de búsqueda”, señala Paul Steiner, vicepresidente de análisis

estratégico de Spend Management Experts con sede en Atlanta.

El crecimiento de las entregas residenciales cambió la ecuación gracias a la reducción de las distancias entre las paradas de los transportistas, y al número cada vez mayor de artículos entregados en cada parada. Esto “ha reducido la estructura de costos del transportista para apoyar las entregas residenciales”, señala Steiner.

Aun así, la mayor parte de los suscriptores residen en zonas urbanas. Casi tres cuartas partes de los usuarios de Internet tienen edades entre 25 y 44 años, y más de las tres quintas partes viven en zonas urbanas, de acuerdo con Packaged Facts.

Si bien los operadores que tienen éxito necesitarán ofrecer comidas sabrosas y una interfaz de usuario intuitiva y atractiva, su capacidad de administración de la cadena de abastecimiento, por tanto, será la clave. Esto se debe a que muchos servicios prometen cierta combinación de productos locales, frescos, bajos en calorías, libres de



**Blue Apron aprovecha la innovación en la cadena de abastecimiento para conseguir ingredientes frescos y recetas interesantes que se entregan semanalmente en los hogares de los suscriptores.**

gluten u orgánicos. “Cada servicio de kits de comida ofrece un gancho”, agrega Chris Caplice, director ejecutivo del Centro de Transporte y Logística del MIT.

La atención que se da a los ingredientes es ideal para los consumidores que buscan alternativas de alimentación saludable y sabrosa. Es también una gran ayuda para los agricultores locales, que obtienen una fuente de continua demanda de sus productos.

Aun así, esto complica las cadenas de abastecimiento. Las empresas a menudo trabajan con docenas -y, a veces cientos- de proveedores pequeños. PeachDish, una empresa de entrega de kits de comida con sede en Atlanta, contrata hierbas de temporada, verduras y carnes directamente de 75 granjas y productores, 75 por ciento de los cuales son locales. “La compra de productos orgánicos locales en el pico de la temporada es la mejor manera de lograr el máximo sabor y nutrición”, comenta la presidenta Judith Winfrey.

PeachDish envía 20,000 comidas cada mes a los estados contiguos de Estados Unidos. Los clientes pueden

elegir entre al menos ocho opciones de comida cada semana. Cuatro cambian según la temporada, mientras que el resto cambia semanalmente. Al menos tres comidas son vegetarianas.

Asegurar que los ingredientes son lo que se supone deben ser es un reto para todas las empresas. “Si una empresa de alimentos promete ingredientes cultivados localmente, y esa es una parte importante de su propuesta de marca, necesita asegurarse de que toda la comida que utilice se cultive dentro de la zona”, observa Katy Jones, vicepresidenta de marketing de FoodLogiQ, un proveedor de soluciones de trazabilidad de alimentos. Para productos orgánicos, “las empresas quieren saber si sus proveedores tienen sus certificaciones en regla”, añade.

Más aún, es difícil prometer ingredientes locales sin necesidad de abrir cocinas locales, o transportar todos los ingredientes a un solo centro de distribución, señala Brian Fugate, profesor asociado del departamento de administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad de Arkansas. Al mismo tiempo, las em-

presas pueden tener dificultades para obtener cantidades suficientes de diferentes ingredientes si se limitan a las fuentes locales de suministro. Una solución puede ser las redes de centros de distribución que obtienen productos de los agricultores ubicados en un perímetro de varios cientos de millas, añade Fugate.

Una vez que los ingredientes llegan a las instalaciones de las empresas de alimentos, se tienen que dividir, preparar, empaquetar y poner en kits de comida. “Las empresas de kits de comida necesitan sistemas sofisticados para meter los materiales, volver a unirlos, empaquetarlos y mantenerlos calientes o fríos y seguros”, explica William McLaury, profesor asistente en el departamento de administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad de Rutgers. Además de la multitud de piezas móviles, todas las funciones tienen que ocurrir a un ritmo muy acelerado, añade.

### **8 MILLONES DE COMIDAS AL MES**

Blue Apron con sede en Nueva York envía más de 8 millones de comidas al mes a clientes en todo el país.

Para que esto suceda, las granjas y proveedores regionales entregan los ingredientes en los centros de despacho de Nueva Jersey, California y Texas al comienzo de cada semana, explica la portavoz Nisha Devarajan. El equipo de abastecimiento agrícola de la empresa trabaja directamente con una red de 150 agricultores, que cultivan variedades de productos de temporada, como calabacita amarilla, rábanos sandía, berenjenas fairytale, que los chefs de la empresa utilizan en sus recetas.

Una vez que los ingredientes llegan a los centros de despacho, se racionan, empaican y envían, todo en una semana, a clientes de todo el país. El inventario rota casi por completo semanalmente. Así que cada semana, el equipo culinario de Blue Apron crea 10 recetas nuevas, que no se repiten de un año a otro, dice Devarajan.

Para la mayoría de las empresas de kits de comida, la selección y preparación de la combinación adecuada de ingredientes en recipientes que pueden mantenerlos limpios, frescos y seguros por lo general se realiza de forma manual, y es una parte costosa del proceso completo. “Aun cuando la automatización puede desempeñar un papel en la entrega de kits de comida, creo que está muy abajo en la línea”, señala Steiner.

Encontrar empaques que puedan mantener los ingredientes limpios y seguros, y con temperatura controlada, supone un nuevo reto. Mientras que los servicios de kits de comida reducen los residuos de alimentos al entregar la cantidad exacta que los consumidores necesitan para sus comidas, “el empaque es ridículo”, comenta Caplice. “No es inusual encontrar cada artículo envuelto individualmente.”

Mark Fachler, co-fundador de Veestro, un servicio de entrega de comidas a base de plantas (ver recuadro), explora continuamente más opciones de empaque respetuosas del medio ambiente. La cacería ha demostrado ser un desafío, en particular cuando se trata del aislamiento. Una posible opción, aunque sorprendente, puede ser la mezclilla. “Es más cara, pero

## LAS COMIDAS CONGELADAS ACALORAN LA LOGÍSTICA

El término “comida congelada” ya no connota pasteles de carne monótonos y pizza. Un nuevo servicio de kits de comida llamado Veestro -el nombre es una fusión de “vegano” y “bistro”- proporciona comidas “saludables, convenientes y de gran sabor”. Actualmente, la compañía envía cerca de 35,000 comidas congeladas mensuales en todo Estados Unidos. Los platos principales cuestan entre 9 y 12 dólares, y el precio medio de los pedidos es de 200 dólares.

Aun cuando los servicios de kits de comida eliminan las compras y la preparación necesarias para cocinar la mayoría de las comidas caseras, requieren pensar con un poco de antelación. Además, los suscriptores que no utilizan todas las comidas que reciben cada semana pueden acabar desperdiciándolas. Con muchas comidas que cuestan de 8 a 12 dólares por porción, eso puede sumar.

Las comidas congeladas pueden ser más convenientes, reconoce Mark Fachler, quien cofundó Veestro hace tres años. Los clientes las almacenan en el congelador, y pueden comerlas cuando deseen, aunque Veestro recomienda consumirlas antes de ocho semanas para garantizar el mejor sabor.

Al mismo tiempo, las comidas son frescas. “Preparamos los alimentos según el pedido de los clientes”, dice Fachler. “No se almacenan por meses.”

El envío de comidas congeladas también facilita a Veestro cultivar la relación con sus clientes en todo el país, añade Fachler. Y, la receta para el modelo logístico de Veestro es más sencilla que las empresas de entrega de kits de comida.

Fachler comenzó su compañía en una pequeña cocina comercial. Se dirigía al mercado de los agricultores cada mañana, ya que los productos agrícolas comprenden aproximadamente el 90 por ciento de los ingredientes que Veestro utiliza en sus recetas.

A medida que la compañía creció, se volvió más difícil obtener cantidades más grandes de los productos agrícolas necesarios. Para simplificar su cadena de abastecimiento, Veestro ahora trabaja con un consolidador que compra a los agricultores locales.

La empresa se trasladó a una cocina más grande que permite ensamblar la comida de manera más eficiente, ya que proporciona un acceso fácil a las cajas de envío, al hielo seco y a otros materiales. Como resultado, Veestro ha podido enviar el triple de comidas, con sólo duplicar el número de empleados. Fachler ha tomado otras medidas, algunas tan menores como una impresión previa de las etiquetas colocadas en las comidas, para agilizar el proceso de empaque. “Usted ahorra un minuto aquí y otro allá, y los minutos se suman”, agrega.

Todos los lunes por la mañana, Fachler entrega al chef los pedidos para la semana, con base en su predicción. La cocina está en modo de producción completo de lunes a jueves. El viernes, las comidas se ponen en bandejas, se etiquetan y se congelan. Se mantienen en el congelador durante el fin de semana, por lo que están congeladas cuando se envían. Los pedidos realizados antes del viernes están garantizados para su entrega el lunes o martes.

Las comidas se empaican al vacío y se envían en contenedores aislados, se forran con espuma de poliestireno expandida y reciclada. Veestro utiliza FedEx para las comidas.

Cada envío incluye una etiqueta que los clientes pueden utilizar para devolver la espuma aislante. La compañía obtiene de nuevo alrededor del 20 por ciento del aislamiento que envía.

Fachler y su equipo están implementando un sistema ERP que se programó para que entre en operación en el verano de 2016. Se reemplazarán los cálculos manuales que Veestro necesita actualmente para calcular los niveles de inventario, las cantidades de los pedidos y otra información.



**Veestro proporciona comidas preparadas bajo pedido, frescas, congeladas y listas para calentarse, desde el desayuno hasta el postre.**

resistente”, agrega.

Con cualquier entrega de alimentos, la seguridad es siempre una preocupación. Un ingrediente en un kit de comida debería mostrar más tarde si conlleva un riesgo para la salud, por ejemplo, contaminación por listeria, la compañía que lo respalda debe poder rastrear rápidamente tanto su origen como sus destinos. Esto es fundamental no sólo para reducir el riesgo de enfermedad o muerte, sino también para proteger el negocio. Cuanto más viable sea una retirada segura, menor será el impacto que tendrá en las utilidades. “La trazabilidad debe ser sólida”, observa Jones.

A pesar de que empresas tales como FoodLogiQ proporcionan soluciones de trazabilidad, más de la mitad de las retiradas de alimentos cuesta a las empresas estadounidenses más de 10 millones de dólares, según un estudio publicado en 2015 por la aseguradora Swiss Re.

Y mientras los servicios ofrecen comodidad, también requieren que los consumidores planifiquen el futuro al menos por unos días. En algún momento en el futuro, los clientes podrán realizar un pedido de kits de comida y pedir que se los entreguen dentro de una o dos horas, pero esa aún no es la norma.

Además, muchos servicios de kits de comida se esfuerzan por hacer de la cocina “un acontecimiento”, señala Caplice. Eliminan la necesidad de que los consumidores compren y planifiquen sus comidas, de modo que puedan concentrarse en la cocina en sí. Si bien el crecimiento de estos servicios es testimonio de su atractivo, la preparación de las comidas aún requiere más esfuerzo que, por decir algo, el vertido de un plato de cereal.

## SUPERAR LOS RETOS

Si bien los retos son difíciles, no son insuperables. Para empezar, el modelo de negocio de entrega de kits de comida puede mejorar la planificación de la demanda. “Los modelos de suscripción permiten una previsión y planificación más precisas”, observa Susan Porjes, autora del informe de Packaged Facts sobre estos servicios.



**PeachDish envía a los suscriptores una caja con ingredientes frescos, en porciones, y recetas para preparar dos cenas para dos personas cada semana. El servicio de entrega de kits de comida hace envíos fuera de Atlanta y trabaja directamente con muchas granjas locales.**

Por lo general, debido a que los suscriptores eligen sus comidas con varios días de anticipación, las empresas de alimentos saben qué cantidad de cada ingrediente ordenar.

Participar directamente con los consumidores también permite a las empresas percibir con más facilidad las “señales de demanda directa”, añade Caplice. Los líderes deben poder responder y ajustar sus cadenas

de abastecimiento a las señales cambiantes con mayor velocidad que los supermercados o restaurantes.

Blue Apron planea sus menús con un año de antelación. Puede predecir la demanda de cada ingrediente, y trabajar directamente con su red de agricultores para cultivar las verduras que terminan en sus menús. “Proporcionar una fuente de demanda previsible para estas granjas les per-

mite obtener un mejor rendimiento y producir lo que es más eficiente en su país”, agrega Devarajan.

Incluso los servicios que ofrecían menús más amplios o cierta flexibilidad en los pedidos pueden pronosticar sus necesidades de abastecimiento con mayor precisión al analizar el historial de pedidos de los clientes. También pueden presentar los productos de mayor venta de manera prominente en sus sitios web, además de guiar a los clientes a ellos.

El software robusto será clave para ayudar a las empresas de kits de comida a ordenar, contratar, ensamblar, empacar, almacenar y entregar sus productos. A medida que las empresas crecen, se dificulta hacer frente a estas funciones “con hojas de cálculo y llamadas telefónicas”, agrega Jones.

Blue Apron desarrolló un “software de administración de almacenes personalizado” que le permite adquirir, repartir y enviar aproximadamente 100 ingredientes únicos cada semana, prosigue Devarajan. Los equipos operativos de la compañía pueden rastrear y administrar de manera eficiente los ingredientes y las entregas a través de sus centros de despacho.

Las empresas también necesitan herramientas de programación que indiquen al personal de cocina cuántas comidas de cada tipo deben preparar, así como una forma eficaz de comunicarse con los proveedores.

La tecnología puede ayudar a las empresas con el transporte de las comidas a sus clientes. Los servicios pequeños o las nuevas empresas de kits de comida podrían contratar un servicio de entrega como Uber o Amazon. “Uber puede transportar productos con la misma facilidad con la que transporta pasajeros”, señala McLaury.

La mayor parte de las empresas quieren que la función sea interna a medida que crecen, añade Caplice. Eso significa invertir en un sistema de enrutamiento.

Si bien la tecnología será clave del éxito para las empresas de entrega de kits de comida, el toque personal sigue siendo importante. Muchas

empresas, por ejemplo, mencionan a sus proveedores en sus sitios web. Los suscriptores de PeachDish pueden aprender cómo Aluma Farm está convirtiendo 20 millas de ferrocarril industrial en tierras de cultivo activas, o cómo King of Crops Farm cultiva ingredientes de paletas naturales y sostenibles para King of Pops.

El equipo de abastecimiento de Blue Apron ha entablado relaciones con más de 150 agricultores ubicados cerca de sus centros de distribución en Nueva York, Texas y California. “Trabajamos con los agricultores para planificar sus rotaciones de cultivos en torno a nuestros menús”, asegura Devarajan. “También ayudamos a minimizar el desperdicio de alimen-

tos al proporcionar a los agricultores un punto de venta predecible para vender sus productos.”

#### COCINANDO EL FUTURO

Las perspectivas a largo plazo para los servicios de comida y de entrega de kits de comida parecen positivas. El mercado alcanzó 1.5 mil millones de dólares en ventas en 2016, un número que se prevé crecerá a varios miles de millones en los próximos cinco años, según Packaged Facts.

Las empresas de kits de comida también tienen el potencial para afectar tanto a la industria restaurantera como a la industria de la alimentación, dice Packaged Facts. Sus clientes esperan cocinar en casa comidas con la calidad de un restaurante, pero sin la planificación, compras u otro trabajo de preparación que requiere la mayoría de las comidas caseras.

Sin embargo, es poco probable que las 150 empresas de kits de comida que compiten actualmente por una

tajada del mercado se mantengan. Las más grandes se volverán públicas, predice Packaged Facts, mientras que algunos competidores pequeños se consolidarán o irán a la quiebra.

“Los consumidores son muy volubles y podrían cansarse de los servicios de entrega de kits de comida una vez que pase la novedad”, advierte Porjes. Una vez que adquieran conocimientos de cocina y se familiaricen con una gama más amplia de ingredientes, algunos clientes podrían decidir que ya no necesitan los servicios, añade.

Como resultado, “las tasas de crecimiento de tres dígitos actuales de la industria no son sostenibles”, observa Porjes. “Las tarifas se basan en gran

**El negocio de comida a domicilio no sólo sobrevivirá, sino crecerá, a pesar de los desafíos de su logística. Este producto se agrega al comercio electrónico, demandando creatividad e ingenio para soluciones prácticas, pero sin duda, la ubicación estratégica seguirá siendo su mejor herramienta.**

medida en la expansión geográfica, y pocos vendedores tienen los medios a escala nacional”. Entre otras cualidades, los supervivientes tendrán equipos gestores fuertes e impulsos de marketing diferenciados, añade.

Al menos una empresa se dará cuenta de cómo crear esos kits y entregarlos a los consumidores en una hora, probablemente con la ayuda de aviones no tripulados, predice McLaury. Los drones también reducirían la necesidad de planificar los atascos de tráfico.

A pesar de las incógnitas y desafíos, muchos analistas consideran que la industria del servicio de kits de comida sobrevivirá. Los consumidores de todas las edades se sienten más cómodos utilizando la tecnología para hacer compras. Las comidas ofrecen una alternativa de menor costo que salir a comer, y los servicios aprovechan la creciente preferencia de muchos consumidores por comida fresca de la zona.. ■