



#FreshStartMonday

Casos de Estudio: Restaurantes

¡Bienvenidos a #FreshStartMonday!

"All great deeds and all great thoughts have a ridiculous beginning. Great works are often born on a street corner or in a restaurant's revolving door." - Albert Camus

Continuando con nuestra serie de Casos de Estudio, hoy nos enfocaremos en el sector de Restaurantes. La pandemia ha llevado a que muchos países tomaran medidas para evitar la propagación del virus, y estas a su vez limitaron la actividad de algunos sectores. El sector de los Restaurantes se ha visto afectado por el cierre de establecimientos, la limitación en la cantidad de personas que pueden atender, y la necesidad de implementar nuevas tecnologías en un corto plazo para continuar atendiendo a sus clientes.



El modelo de negocio del sector de Restaurantes consiste generalmente en:

- Generar un producto de valor que ofrecer al público;
- Determinar precios competitivos a sus productos y servicios auxiliares para generar una fuente de ingresos;
- Determinar la capacidad y necesidad de rotación de un inventario que permita surtir a la clientela;
- Definir y dar a conocer el negocio al público objetivo;
- En algunos casos, ubicarse en distintos puntos estratégicos para atender al público objetivo.

La mayoría de los negocios del sector de Restaurantes operaba, antes de la pandemia, principalmente por medio de un canal de venta presencial, contando con un establecimiento donde las personas llegaban a disfrutar del menú con familia y amigos. La cuarentena, y las prohibiciones implementadas por los distintos gobiernos, llevaron a los Restaurantes a fortalecer, y en muchos casos, a innovar e implementar su canal de venta por servicio a domicilio.

El COVID 19 presentó un reto para los Restaurantes, consistente en seguir ofreciendo sus platillos al público, a pesar de no estar operando de forma presencial, y el obligarse a cumplir con nuevos estándares de seguridad e higiene. Así, muchos negocios han aprovechado para robustecer su canal de venta por servicio a domicilio, y quienes no contaban con este servicio lo terminaron implementando. Muchos otros no lograron adaptarse, a la situación y los llevó a iniciar un procedimiento de insolvencia. Por ejemplo en los Estados Unidos, varios negocios del sector de Restaurantes han presentado una solicitud de Chapter 11¹ o Chapter 7.²

En Estados Unidos, muchos Restaurantes iniciaron un proceso con arreglo al Chapter 11 del Código de Bancarrotas. Sin embargo, algunos Restaurantes que iniciaron el procedimiento fueron las franquicias de cadenas mundiales, las cuales tenían problemas financieros previo a COVID 19³.

Los Restaurantes que dependían en gran medida del servicio a domicilio, y la comida para llevar (take-away), antes de COVID 19, ya estaban preparados para la pandemia sin saberlo. Este modelo permite

¹ Chapter 11: regula la reorganización, que usualmente se da con empresas. Un deudor del Chapter 11 propone un plan de reorganización para mantener el negocio a flote y pagar a sus acreedores con el tiempo. Empresas o individuos pueden buscar alivio bajo el procedimiento del Chapter 11.

² [2] Chapter 7: regula la "liquidación" - la venta de los bienes del deudor y la distribución del resultado de la venta de bienes a los acreedores.

³ <https://www.eatthis.com/restaurants-file-bankruptcy-coronavirus/>



reducir el costo de operación con un establecimiento más pequeño, y con ello, menos colaboradores presentes en el establecimiento.

Algunos lugares han sobrevivido por ahora innovando y adaptándose sobre la marcha. Entre ellos, algunos han reducido sus menús y/o se han diversificado más allá de los platillos que prepararon. Incluso, hay Restaurantes que han empezado a vender kits para preparar las comidas en casa, y otros que antes no hacían entregas a domicilio y ahora sí. También hemos visto los grandes planes que tienen cadenas de restaurantes para rediseñar y acomodar sus instalaciones a un distanciamiento sano requerido, habilitando espacios para automóviles, y para personas al aire abierto.

Es probable que veamos más de lo mismo en los siguientes meses, Restaurantes conocidos con comida para llevar y servicio a domicilio, con un intento de innovar para mantenerse en el mercado. Christopher Gaulke, profesor del área de alimentos y bebidas de la Facultad de Administración de Hoteles de la Universidad de Cornell dice que "se espera que hasta un 30 o 40% de los restaurantes independientes que atienden en establecimientos no vuelva"⁴.

A medida que los Restaurantes cierren, los grandes actores pueden buscar extender su posición en el mercado. Existen cadenas de Restaurantes muy bien posicionadas y con múltiples canales y puntos de venta, que con mayor facilidad podrán expandirse y aprovechar que muchos otros Restaurantes independientes estén cerrando.

Un restaurante en Filadelfia, que ofrece platos latinoamericanos adaptados para vegetarianos, actualmente ha tenido un aumento en las ventas de entre 5% y 10%. Una de las estrategias de la dueña del restaurante fue unir fuerzas con otros Restaurantes locales para lanzar SavePhillyRestaurants, una colaboración entre Restaurantes locales que pidió a los funcionarios locales que pusieran en práctica iniciativas favorables a la industria, como el cierre de calles para dar cabida a los Restaurantes al aire libre⁵.

Uno de los resultados de ese esfuerzo fue la flexibilización de las restricciones a la venta de alcohol, lo que permitió a este restaurante vender cócteles para llevar, lo cual fue un éxito entre los clientes locales. También optaron por adaptar sus espacios al aire libre para que las personas estuvieran más cómodas de visitar el restaurante.

⁴ <https://newyork.cbslocal.com/2020/06/03/restaurants-sit-down-delivery-takeout-coronavirus/>

⁵ <https://www.usatoday.com/story/money/usaandmain/2020/10/05/outdoor-dining-heat-lamps-restaurants-survive-covid-19/5873872002/>



En la Antigua Guatemala, los restaurantes han hecho esfuerzos para poder adaptarse y atender al público. Los restaurantes han estado atendiendo a un número reducido de personas y muchos de ellos habilitaron mesas y equipo para recibir a sus clientes al aire libre. La municipalidad de la Antigua Guatemala los ha apoyado cerrando calles donde transitaban vehículos para que los restaurantes pudieran poner mesas en las calles⁶.

El COVID 19 también está generando un cambio cultural. La gente se ha acostumbrado a pedir la comida por servicio a domicilio, o para llevar, y muchos se sienten incómodos para ir a sentarse a un restaurante. Es importante que el sector identifique los mecanismos para seguir prestando sus servicios tomando en cuenta las restricciones, y el hecho que muchas de las personas ya no están atendiendo de forma presencial a los Restaurantes. Aún y cuando hay reapertura, hay mucha cautela, y esto debe ser considerado como una necesidad más del Cliente, quién casi siempre, tiene la razón.

⁶ <https://elperiodico.com.gt/nacionales/2020/08/23/con-el-semaforo-en-rojo-personas-visitan-la-antigua-guatemala/>

