Sintec CONSULTING | Outperform the Future

ANTIVIRUS PARA RESTAURANTES

Caminos para el éxito de tu negocio post covid-19

JULIO 2020

RESUMEN EJECUTIVO

Ante las duras restricciones durante la pandemia de COVID-19 y su impacto en las ventas de la industria restaurantera (contemplando tanto restaurantes como cafeterías) *, 15% de establecimientos en México inevitablemente cerrarán y otro 50% estará en riesgo crítico[1].

Durante la fase de recuperación de la industria restaurantera, una debilitada confianza de los consumidores para acudir a comedores y gastar en restaurantes provocará una caída aproximada de 30% en las ventas de la industria[2]. Esto tendrá un impacto de una reducción del EBTIDA promedio de los restaurantes de de 22 a 4%, según un análisis de Sintec Consulting.

El factor crítico de éxito de la industria restaurantera recae en demostrar que son insustituibles, a pesar de las tendencias del e-commerce, ahorro y el do-it-yourself. Esto se hará con una excelencia en servicio y la entrega de un valor intrínseco a pesar de las dificultades. Asimismo, la industria de food service, como proveedores, deberá de alinearse a las nuevas tendencias y construir una sólida relación de acompañamiento.

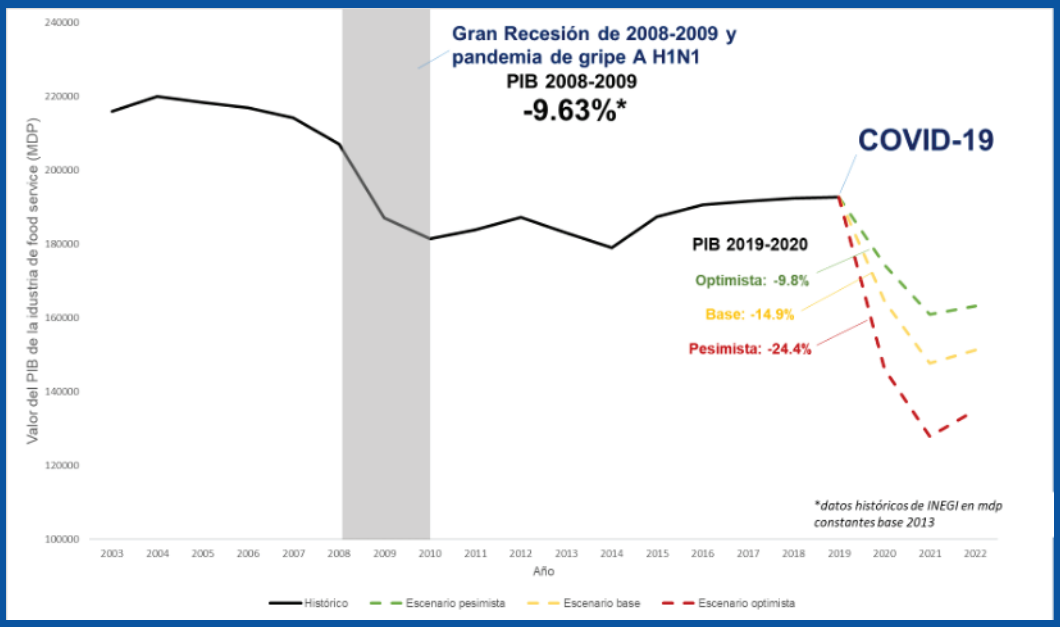
Tras una investigación y estudio desarrollado por Sintec Consulting, con una muestra de 400 restaurantes, se encontraron cuáles son los principales segmentos y comportamiento de compra de los restauranteros con sus proveedores de food service y se desarrollaron predicciones tras los efectos de la pandemia de COVID-19.

De acuerdo con un análisis desarrollado por Sintec Consulting, el PIB para la industria de food service caería entre 9.8% y 24.4% en 2020, con una expectativa de comenzar a recuperarse a partir de 2022, año en el cual se estima que las restricciones de la pandemia se levanten por completo ante su desaparición.

Escenarios de impacto en el PIB de la industria de food service en México

Fuente: Análisis Sintec (datos históricos de INEGI en mdp constantes base 2013)

* Industria de foodservice contempla: servicios de preparación de alimentos, centros nocturnos, bares, cantinas y similares, servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas



Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

SECCIÓN 1:
Mensajes principales para la industria de food service

SECCIÓN 2:
Cambios estructurales

a. Insumos
b. Modificación en la rentabilidad de los restaurantes

SECCIÓN 3:
Factores claves de éxito en la operación de restaurantes antes y después de la pandemia

SECCIÓN 4:
Segmentación del mercado restaurantero en México y sus tendencias pre y post pandemia

SECCIÓN 5:
¿Qué es lo que sigue para la industria restaurantera?

El regreso de las restricciones

a. Cambios en los consumidores ante las nuevas olas de la pandemia y tras su fin
b. Cambios físicos y operacionales en restaurantes: seguridad, eficiencia y creatividad

SECCIÓN 6:
Acciones fundamentales para restaurantera y food service

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

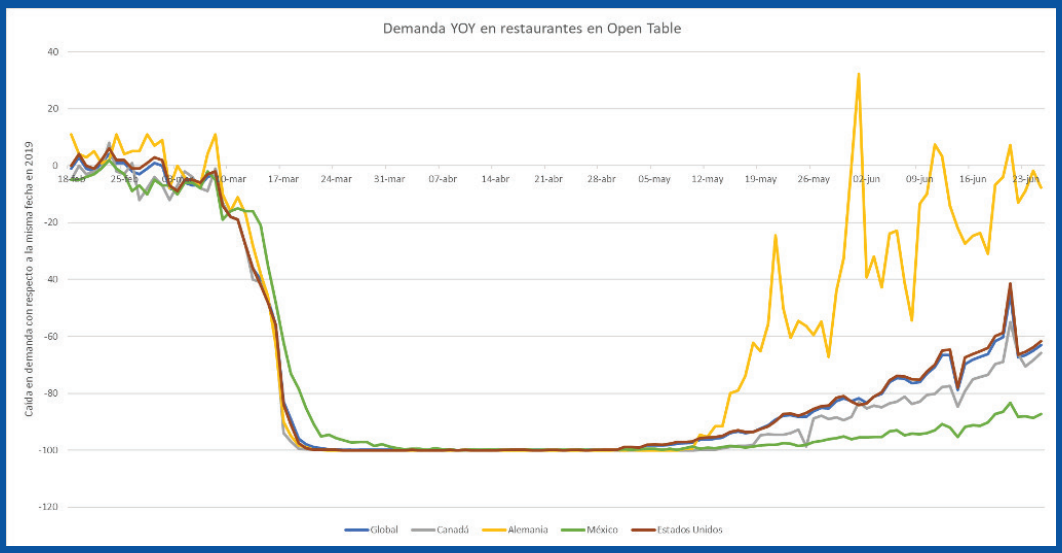
INTRODUCCIÓN

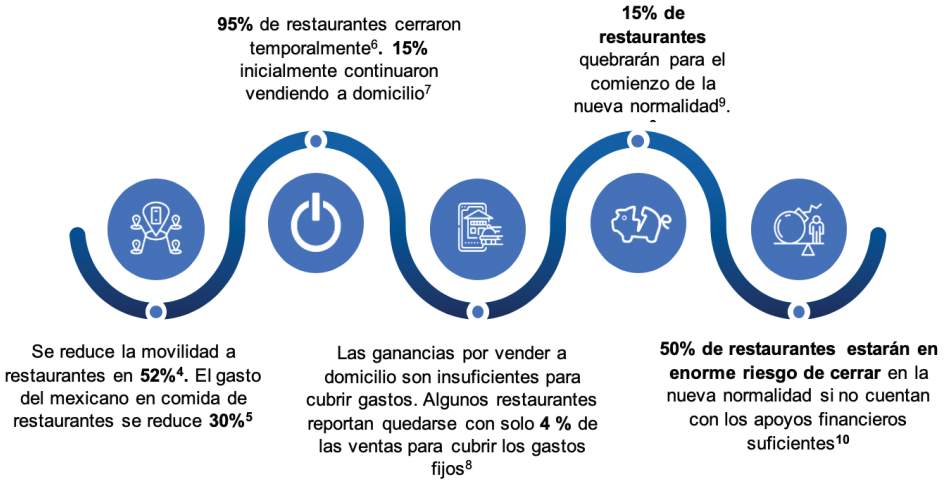
La actual pandemia de COVID-19 ha impactado de forma significativa actividades económicas alrededor del mundo, a consecuencia de las medidas de confinamiento y distanciamiento social que distintos negocios han adoptado de forma voluntaria u obligatoria para proteger a la población.

Una de las industrias más significativamente golpeadas es la industria restaurantera, que ha visto una caída mundial en su demanda, sobre todo en la ocupación de mesas en locales físicos. La gráfica 1, con datos del sistema de reservación en línea Open Table, demuestra la caída en su sistema de reservaciones de hasta 100%, la cual comenzó a repuntar a mediados de mayo con el levantamiento del confinamiento en algunos países como Canadá y Estados Unidos, mientras que Alemania ve incluso demandas más altas que en el año pasado[3].

Gráfica 1. Reservaciones de mesas en restaurantes alrededor del mundo durante la pandemia de COVID-19

Fuente: OpenTable





Infográfico 1. El desempeño del sector restaurantero en México durante la pandemia

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

En México, para el mes de mayo, la movilidad hacia restaurantes y otros establecimientos había disminuido 52%[4]. Asimismo, los consumidores mexicanos han destinado en promedio 30% menos de recursos para consumo de alimentos y bebidas preparados en restaurantes desde que inició el confinamiento[5].

Desde el comienzo de la pandemia, ante la falta de afluencia en comedores y medidas gubernamentales regulatorias a nivel municipio, el 95% de los restaurantes a nivel nacional cerraron sus comedores, provocando una caída significativa en las ventas y lo que significó alrededor de 50 mil millones de pesos tras los primeros dos meses de contingencia[6].

Los restaurantes con un ticket promedio mayor a los 300 pesos tuvieron las mayores pérdidas, entre 80 y 90% de sus ventas, puesto que son restaurantes con alta dependencia de brindar una experiencia en comedor y cuyos productos no alcanzan una valoración del consumidor suficiente como para ser consumidos a domicilio. Por otro lado, los restaurantes con tickets promedio menores a esa cantidad vieron entre 40 y 50% de caída en sus ventas, apalancados de una mayor valoración para ser consumidos a domicilio. Sin embargo, existen otros quienes han logrado doblar sus ventas ya que estaban bien compenetrados en el mercado de la comida a domicilio, como cadenas de hamburguesas, alitas, pizzas y sushi[11].

Hasta el inicio de la contingencia, en México había alrededor de 18 millones de comensales que pedían comida para llevar en restaurantes y otros 9 millones que usaban apps de entrega. Esta tendencia se ha incrementado hasta 40% desde el inicio de la cuarentena, lo que se ha traducido en un incremento de 25% en ventas de alimentos y bebidas en canales online (Asociación Mexicana de Ventas Online). Esto representó una oportunidad para los restaurantes para generar flujo de efectivo[12].

Sin embargo, en un comienzo solo 15% de los restaurantes mexicanos estaban presentes en el mercado de comida a domicilio[7]. Conforme avanzó el confinamiento se fueron agregando más, aprovechando las bondades habilitadas por plataformas de servicio a domicilio como Uber Eats, Rappi y Didi Food, tales como envíos gratis para incrementar la demanda de consumidores, así como esquemas de pagos diarios para aliviar el flujo de efectivo de los restaurantes. Todo esto, cabe mencionar, sin renunciar a las comisiones por servicio de entre 20 y 30% del valor de los tickets, las cuales los restauranteros mencionan que tienen un impacto negativo en la rentabilidad de sus ventas.

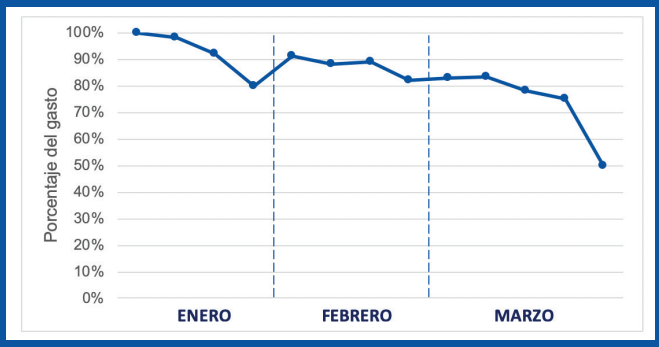
Infográfico 2. Desempeño de los restaurantes durante la pandemia de acuerdo con su ticket promedio.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Lo último provocó que gigantes del sector, como Alsea, lanzaran sus propias aplicaciones, con las que buscaron posicionar más efectivamente a sus restaurantes a través de una experiencia personalizada del consumidor. Incluso algunos restaurantes independientes, como Fat Vegan en la Colonia Roma de la CDMX, también lanzaron su propia aplicación de servicio a domicilio para poder incrementar sus márgenes. En palabras del propietario de Fat Vegan, la necesidad de lanzar su propia aplicación se derivó de que por cada 100 pesos de pedido a través de plataformas de servicio a domicilio apenas se quedaban con 4 pesos después de restar comisiones de la app, costos de producto, mano de obra e IVA, todavía sin considerar el pago de renta y servicios[8].

Asimismo, restaurantes en México y a nivel mundial, implementaron innovaciones para captar la atención de los consumidores a través de nuevos productos que los permitieran disfrutar sus platillos y bebidas favoritos en casa. Entre ellas, se encontraron kits para armar sus propios platillos favoritos de los restaurantes con atractivos costos unitarios, cócteles o cervezas artesanales favoritas para llevar y alimentos preparados congelados, que apelan a ser consumidos por la fidelidad hacia las marcas[12]. Un ejemplo es la cadena regiomontana The Food Box, líder local en venta de hamburguesas, que lanzó un paquete familiar con ingredientes para que los comensales armen su hamburguesa favorita a la mitad del costo que tendría al recibirla ya armada y cocinada.

Por otro lado, más allá de lanzar nuevos productos o presentaciones, los restaurantes que se mantuvieron operando buscaron otras alternativas para mitigar el impacto en su flujo de efectivo. Algunos ejemplos fueron las ofertas diferidas (paga ahora al contado y accede a descuentos en el futuro), negociaciones con proveedores y arrendadores para obtener prórrogas en pagos. Al principio de la crisis sanitaria, los restaurantes que tomaron medidas preventivas redujeron en promedio 50% sus gastos facturados, de acuerdo con la fintech Konfio[13]. Entre estos gastos se encontraron la reducción de contrataciones, efectuar solo las reparaciones necesarias a la vez que se suspendían las remodelaciones y la reducción al mínimo de los inventarios.

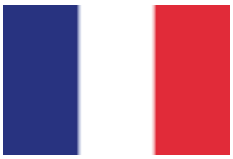


Gráfica 2. Reducción de gastos de los restaurantes ante la proximidad de la pandemia de COVID-19
Fuente: Konfio (base 100 en principio del año)

Sin embargo, a pesar de la creatividad y las medidas para proteger el flujo de caja que sacará a varios actores de la industria a flote, el panorama para la industria en su totalidad no es alentador en el corto plazo. El sector se enfrenta no solo a la caída en la demanda, sino al alza en los precios de sus insumos (alrededor de 38%) ocasionado por la disminución de la oferta por cadenas de suministro colapsadas, el aumento del precio del dólar y la escasez en el abastecimiento de ciertos productos. Como se mencionó previamente, el servicio a domicilio no es suficientemente rentable para los negocios que no pueden ofrecer un servicio a domicilio propio, lo cual es la realidad de muchos negocios pequeños.

Para el final de la pandemia, se estima que hayan cerrado permanentemente 15% de los restaurantes en México. Otro 50% estará en grave riesgo y dependerán enormemente de los grandes apoyos económicos que logren recibir, ya sea de instituciones gubernamentales o privadas. La situación de México contrasta con las acciones que han implementado otros países para rescatar a su industria restaurantera donde están conscientes que es crucial para la economía, el empleo e incluso para promover su influencia en el extranjero[14]:

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020



FRANCIA

- Los micros, pequeños y medianos estuvieron exentos de pagar contribuciones sociales, impuestos y rentas para ocupar espacios públicos durante la cuarentena.
- Bonos solidarios para restaurantes de hasta 20 empleados y pérdidas de 2 millones de euros.

ALEMANIA

Reducción de impuestos sobre ventas de 19 a 7%.

AUSTRALIA

Recibirán una exención de seis meses del impuesto sobre la nómina de marzo a agosto de 2020.

El Consejo Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) pronostica que el sector más vulnerable será el conformado por negocios de entre 10 y 20 empleados, poniendo en riesgo 300 mil empleos formales e informales[15] y se estima una pérdida de 30% del PIB hablando exclusivamente de los restaurantes (sin considerar foodservice y hoteles).

Los clientes, a su vez, deben estar preparados ante el escenario de que los precios en los restaurantes sobrevivientes aumenten. Esto con el objetivo de mantener su rentabilidad ante el incremento en costos de sus insumos, así como en nuevos gastos, como desinfectantes, equipo de protección personal y barreras de acrílico, entre otros. Algunos restaurantes en Estados Unidos agregaron a sus tickets 5% de "recargo COVID" para enfrentar la escalada en gastos, lo que fue recibido negativamente por los comensales (Business Insider)[18]. Esto demuestra que los dueños de los establecimientos tendrán que ser muy cuidadosos al implementar aumentos, pues la oleada de despidos y recortes de salarios en toda la industria provoca que los consumidores busquen las mejores ofertas en alimentación.

El dilema entre mantener contentos a los consumidores y operar rentablemente ha causado tensiones en la industria restaurantera. En la búsqueda de mantenerse como una opción empática con los consumidores, grandes cadenas como Metro Subway enfurecieron al 75% de sus franquiciados al obligarlos a lanzar una oferta muy conveniente para los consumidores de un sándwich de 30 cm por 5 dólares, pero que reducía significativamente las ganancias de los franquiciados. Alrededor de un tercio de las franquicias en Estados Unidos se rehusó tajantemente a implementar la promoción, la cual en la Gran Recesión de 2009 ayudó a Subway a crecer su marca a lo que representa hoy, pero que ahora duplica las pérdidas para sus franquiciados (Restaurant Business Online)[18].

La pandemia está lejos de terminar y los negocios que concentran personas, como los restaurantes, continuarán sufriendo dificultades al menos por lo que queda del 2020. Muchos expertos temen que, si se suspenden las restricciones de sana distancia, no importa qué medidas de protección se tomen, volverá a verse una ola de infecciones. Aún si es posible evitar un resurgimiento de la enfermedad, los sistemas de seguridad serán un obstáculo para el regreso del flujo de dinero con el que se contaba antes de la pandemia, si no se toman acciones para corregir estructuras de costos[19]. Este hecho es una llamada de atención para los actores del sector restaurantero, que tendrán que ser creativos para recuperar los niveles de rentabilidad que veían antes de la pandemia.

Sin embargo, pese a las dificultades del corto plazo, históricamente los restaurantes han demostrado ser mucho más resistentes que muchas otras pequeñas

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

empresas. Ni la Segunda Guerra Mundial ni la Gripe Española pudieron destruirlos. Ante las pesimistas predicciones del 11 de septiembre de 2001 sobre que los restaurantes en Nueva York jamás se recuperarían, los números son claros: entonces había en la ciudad 20 mil restaurantes, y hoy hay 26 mil de ellos. El huracán Katrina de 2005 en Nueva Orleans destruyó al sector restaurantero en el corto plazo, pero el día de hoy hay 30% más restaurantes que antes del huracán[20].

Dadas las estadísticas, la industria restaurantera cambiará y sobrevivirá. En palabras del historiador culinario John Mariani a través de Forbes, los restaurantes que cierren serán reemplazados por nuevos restaurantes. Mariani menciona que la industria no solo sobrevivirá, sino que prosperará, como en los ejemplos citados de Nueva York y Nueva Orleans. Al término de la crisis, la gente querrá volver a sentir que está bien, y Mariani cita una escena en El Diario de Anna Frank, en la que los miembros de la familia, aislados durante meses en un ático, pero creyendo que pronto saldrían, fantasean con comer un pastel y un buen guiso en un restaurante romántico.

Los restaurantes tendrán grandes retos para satisfacer a los nuevos mercados en un entorno más complicado. Estos retos, a su vez, serán también grandes desafíos para sus proveedores de alimentos e insumos, que tendrán que asegurarse de cumplir las expectativas de calidad de los consumidores y los niveles de servicio requeridos por los restaurantes para asegurar sobresalir en un entorno complejo.

SECCIÓN 1: Mensajes principales para la industria de food service

De forma previa a la pandemia, de acuerdo con registros del Censo Económico del INEGI 2019, la industria de proveeduría de alimentos (food service) en México representaba un valor económico de 400 mil millones de pesos[21]. Se veía respaldada fuertemente por el sector restaurantero, el cual aportaba 13% del PIB nacional y el 8% de todos los empleos formales del país, distribuidos en alrededor de 515,059 restaurantes a nivel nacional. Generaba, a la vez, entre dos y tres empleos indirectos por cada empleo directo[22].

Desde tiempos previos a la pandemia, la industria del food service ha batallado en desarrollar su máximo potencial para atender al sector restaurantero. Se enfrenta a proveedores informales como mercados de abastos, los cuales surten alrededor del 40% de los alimentos al mayoreo comercializados en el país, en alrededor del 70% de los restaurantes[23].

Lo anterior representa un alto riesgo para los restaurantes en cuestiones de inocuidad y trazabilidad de los alimentos, los cuales juegan un rol fundamental como factores de éxito para la operación de restaurantes y representa una oportunidad para ganar market share por los proveedores formales de food service. Asimismo, la estabilidad de precios y capacidades precisas de abastecimiento, ventajas competitivas de los proveedores de food service, jugarán un rol fundamental en un mercado en situación crítica.

De acuerdo con la Canirac, el esquema logístico del food service puede apoyar a una mejor operación de los restaurantes, ya que contribuye a mejorar costos y propicia una mayor rentabilidad[24]. La industria también se enfrentaba ya a grandes retos de tecnología, inocuidad y logística que tenía que superar para lograr la madurez.

A lo largo de esta pandemia, consideramos que existen 4 etapas por las cuales una industria y sus negocios tendrán que aprender a navegar. Sobre todo, una evaluación constante de los efectos que una reapertura paulatina sin las medidas correctas de prevención y distanciamiento social puedan generar. Sin una solución definitiva al coronavirus, los negocios tendrán que aprender a vivir en una intermitencia entre la etapa 1 y 2 (Ver Tabla 1).

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Tabla 1. Fases de recuperación de la industria restaurantera y de food service

	1. Supervivencia	2. Reapertura paulatina	3. Recuperación	4. Renacimiento
¿CÓMO ES LA FASE?	Medidas para cuidar los recursos y a la gente	Al congregar personas, los restaurantes son de los últimos establecimientos en abrir	Eliminación total de restricciones que disminuyen la rentabilidad del negocio	Inversiones para el crecimiento tras dimensionar los daños de la industria
DURACIÓN	Las oleadas de COVID-19 pueden aparecer intermitentemente hasta **2022** y exigir el regreso de restricciones	Depende de las políticas gubernamentales para cada región.	Recuperación tardía. Curva de recuperación en v es improbable.	La tendencia hacia la recuperación comenzaría en 2022, pero podría no alcanzar sus niveles originales
¿QUÉ ESPERAR?	Reducción de consumo por temor a contagios y cuidado de las finanzas personales Cierre de operaciones no rentables, como servicio en comedor Continuación de operaciones para mantener viva la marca	Reapertura de locales con restricciones de distanciamiento, aforo y estrictas medidas de higiene Medidas de reapertura distintas por ciudades o regiones Cadena de suministro intermitente Fijación de nuevos precios	Incremento en la confianza del consumidor para visitar restaurantes Estabilización completa de la cadena de suministro Los consumidores comienzan a recupera comportamientos previos a la pandemia Las ventas pueden verse afectadas alrededor de 30%	Reconstruir en vez de apagar fuegos Diversificar operaciones para crear resiliencia para futuros eventos disruptivos Reorganización de operaciones Diversificación del negocio
Acciones de la industria	Proteger a los trabajadores y a los consumidores Enfoque en reforzar capacidades de entrega a domicilio y para llevar Vías alternas de ingreso y de cuidado del flujo de efectivo	Reforzar la sensación de seguridad otorgada a consumidores Alta cooperación entre proovedores y restaurantes para conocer necesidades de demanda y suministro Rediseño del menú y oferta de productos	Promociones para motivar al consumo prepandemia Optimización de la oferta de productos Evaluación de cómo las acciones implementadas en la crisis pueden continuar en prácticas de negocio permanentes	Pronosticar con detenimiento los cambios en actitudes y comportamientos, tanto de consumidores como de restaurantes clientes Reinvención constante del menú

Fuente: Análisis Sintec

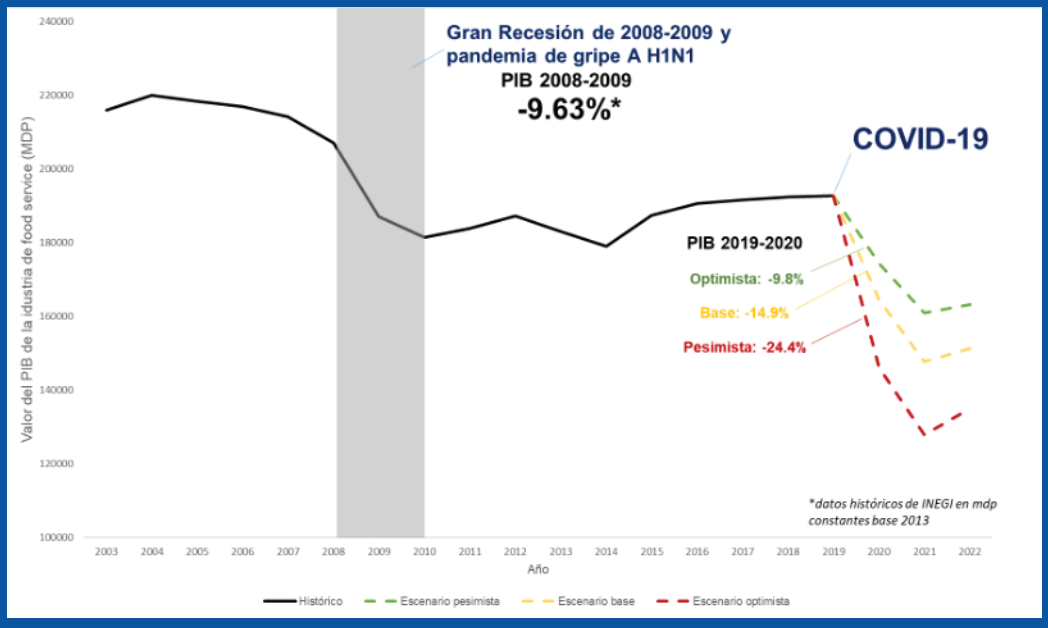
Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

En Sintec Consulting, dimensionamos tres escenarios posibles para la recuperación de la industria de food service, que de la mano de la situación la industria restaurantera sufrirá un impacto en el valor de su producto interno bruto.

Gráfica 3. Escenarios de impacto en el PIB de la industria de food service* en México

Fuente: Análisis Sintec (datos históricos de INEGI en mdp constantes base 2013)

* Industria de foodservice contempla: servicios de preparación de alimentos, centros nocturnos, bares, cantinas y similares, servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas



Se observa para los tres escenarios una caída en el PIB del año 2020 con respecto al 2019. Como punto de comparación, la caída del PIB tras la última crisis económica y pandemia (2008-2009) fue de 9.63%, lo cual es similar a la caída proyectada en el mejor escenario actual, estimada en 9.8%. En esta última crisis la industria de food service tardó 10 años en recuperarse por completo[16]. Ninguno de los escenarios actuales espera una recuperación antes del 2022 y es incierto cuántos años llevará una recuperación total.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Tabla 2. Escenarios de impacto en el PIB de la industria de food service en México

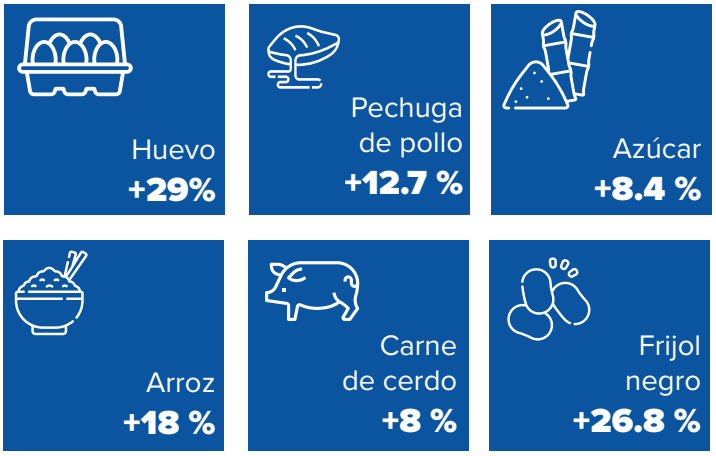
	Escenario optimista	Escenario base	Escenario pesimista
Pérdida en PIB 2020 (mdp)	-19 061 mdp	-28 897 mdp	-47 339 mdp
Caída anual porcentual en PIB 2020 vs 2019	-9.8%	-14.9%	-24.4%

Fuente: Análisis Sintec

SECCIÓN 2: Cambios estructurales

Insumos

Durante la pandemia, algunos productos alimenticios vieron un incremento en sus precios con respecto al año pasado. Entre estos destacaron los productos aviares, ya que se importa alrededor del 20 % de lo consumido en el país y la fluctuación del tipo de cambio jugó un papel importante[25]. El INEGI informó que el nivel de inflación en mayo registró una variación anual de 2.84% (INPC), donde los precios de productos agropecuarios subieron 9.79 % y los alimentos y bebidas 6.58%[26].



Fuente: Grupo Consultor de Mercados Agrícolas

Modificación en la rentabilidad de los restaurantes

La rentabilidad de los restaurantes se verá afectada durante la reapertura debido a una baja en ventas acompañada por nuevos gastos.

Ventas en fase de reapertura ↓30%

- Menos aforo ~50 a 70 %
- Menos demanda en comedor por baja confianza de comensales ~55 %
- Menos demanda por cuidado de finanzas personales ~38%

Gastos para la seguridad de los consumidores y colaboradores ↑80% respecto a antes de la pandemia

- Tapete desinfectante de zapatos ~400 MXN
- Galón de gel antibacterial ~400 MXN
- Termómetros ~2000 MXN
- Caretas ~40 MXN/unidad
- Cubrebocas ~10 MXN/unidad

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Condimentos y endulzantes
↑200% de precio por kilo de condimentos en presentación de sobres sobre su versión a granel

Compra de equipo para trasladar operación al exterior

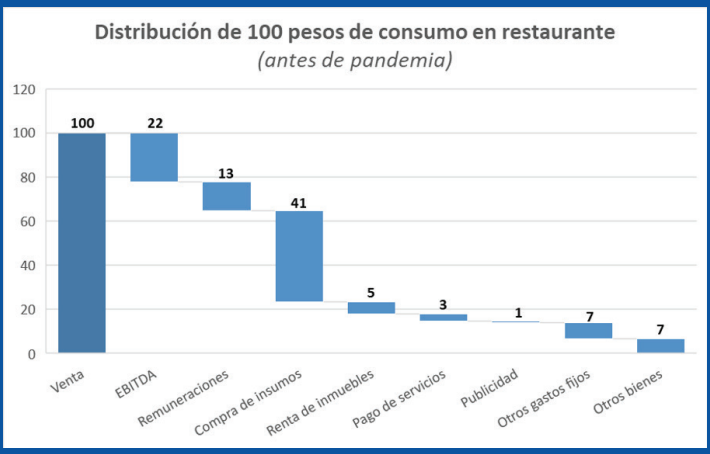
- Sombrillas ~10 mil MXN/unidad
- Toldos ~10 mil MXN/unidad
- Calentadores ~8 mil MXN/unidad

Desechables
↑70% respecto a antes de la pandemia

Fuente: análisis Sintec, Datassential

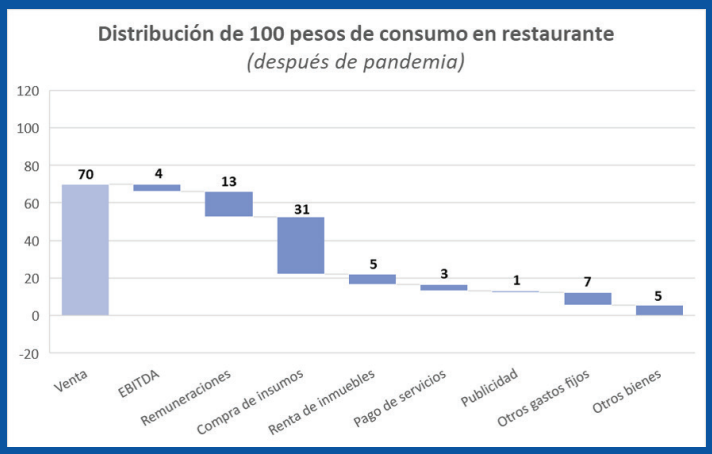
Antes de la pandemia y los cambios estructurales en la operación que esta conlleva, los restaurantes obtenían en promedio un EBITDA de 22 pesos por cada 100 pesos de ventas realizadas en comedor. Tras una estimada reducción en ventas de 30%2 durante la fase de recuperación, el EBITDA del restaurante puede caer hasta 6 pesos por cada 100 de ventas.

Gráfica 4. Estructura de costos en restaurantes antes de caída de consumo por pandemia de COVID-19



Fuente: Análisis Sintec con datos del Censo Económico INEGI

Gráfica 5. Estructura de costos en restaurantes después de caída de consumo por pandemia de COVID-19



Fuente: Análisis Sintec con datos del Censo Económico INEGI y STATISTA

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

SECCIÓN 3:
Factores claves de éxito en la operación de restaurantes antes y después de la pandemia

Sintec Consulting realizó un estudio en las principales zonas urbanas del país, con el fin de conocer los patrones de consumo tanto de los consumidores como de los restaurantes.

El levantamiento de información se realizó a través de la aplicación de encuestas a 400 restaurantes y cafés distribuidos en las zonas metropolitanas de la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Los respondientes de las encuestas fueron dueños (7%), gerentes o encargados (90%) y empleados con alto conocimiento de la operación (3%).

La encuesta tomó en cuenta 51 variables, categorizadas en lo siguiente:

- Clase del restaurante (modelo, tipo de servicio, tipo de cocina)
- Características físicas y operativas (antigüedad, áreas, capacidad, medios publicitarios, modelos de capacitación)
- Planes de expansión (número de sucursales, plan de nuevas aperturas)
- Estructura de la plantilla
- Oferta de servicio (bebidas, servicio a domicilio, tiempos de comida)
- Preferencias de consumo (tipo de proveedores, distribución de compras, niveles de satisfacción, problemas con proveedores)
- Ventas (ticket promedio, afluencia diaria, precios promedio, distribución de ventas por tiempo de comida/momento del día)

Además de las variables enlistadas anteriormente, con base en los datos de la investigación de mercado se realizaron dos principales ejercicios de analítica avanzada:

- Modelo de regresión para los **factores de éxito previo a COVID-19**
- PCA (Principal Component Analysis) para la segmentación de **restaurantes de acuerdo con comportamientos de consumo**

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Tabla 3. Estadísticas relevantes de la encuesta Sintec a restaurantes y su posible afectación por COVID-19

Rubro	Antes de la pandemia	Después de la pandemia
DISTRIBUCIÓN DE VENTAS EN EL DÍA	Realizaban la mayor parte de sus ventas a la hora de la comida (50-60%). Desayunos y cenas fueron los menos populares (22 % en promedio cada uno).	Algunos restaurantes como Dunkin Donuts prevén que la proporción de la demanda de desayunos pueda verse afectada por más personas trabajando en casa.
DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR CANAL	67% comida en comedor, 19% para llevar y 14% a domicilio.	Se prevé que el nuevo 80-20 de la industria sea respectivamente casa y restaurante.
MOMENTOS DE CONSUMO	Los principales momentos de consumo fueron momentos casuales entre jóvenes (36%), parejas (25%) y familias (19%).	Al reducirse el aforo y la confianza en acudir a restaurantes, los momentos de consumo pueden volcarse a momentos especiales como cumpleaños o aniversarios.
DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR TIEMPO DE COMIDA	71% de las ventas eran al momento del plato fuerte. 15% para entradas y 14% para postres.	Las tendencias de ahorro del consumidor en restaurantes se enfocan en reducir el gasto en entradas y en postres.
DISTRIBUCIÓN DE VENTAS ENTRE ALIMENTOS Y BEBIDAS	64% en alimentos, 27% en bebidas no alcohólicas y 19% en bebidas alcohólicas.	Al consumir de restaurantes, los consumidores mencionan que reducirán su gasto en bebidas y que procurarán solicitar vasos de agua (15%). 12% menciona que reducirá su gasto en bebidas alcohólicas.
CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS	Solo 4 de cada 10 restaurantes capacitaban a sus empleados, por la alta rotación del área (70% entre 3 y 36 meses) que los desmotivaba a implementar este tipo de programas.	La capacitación de empleados ya no podrá tomarse tan a la ligera, pues hay que asegurar nuevos controles de calidad e higiene más estrictos.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS POPULARES CON CONSUMIDORES	94% de encuestados usaban algún tipo de publicidad. Los más usados eran Facebook, página propia de internet y folletos impresos.	Los folletos impresos serán menos relevantes al haber menos gente en la calle dispuesta a tomar un volante físico. Los medios digitales tomarán más fuerza al aumentar su uso durante la pandemia.
PLANES DE EXPANSIÓN	18% de los encuestados planeaban expandir su negocio. 2.3% planeaban abrir al menos una sucursal durante 2020 y 15.7% a partir de 2021.	Se pronostica un retraso en inversiones en nuevas sucursales, incluso una des-inversión (reducción de sucursales). El presupuesto disponible será destinado a la reconstrucción del negocio existente, recontrataciones y promociones para atraer al mercado.
USO DE DESECHABLES EN COMEDOR	95% de los establecimientos usaban servilletas desechables. Entre 20 y 40% usaban otros desechables como vasos, platos y recipientes de salsa.	Se estima que el uso de desechables de un solo uso aumente por una mayor demanda de sensación de seguridad. Puede incrementarse también el uso de menús desechables y empaques para cubiertos.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

BEBIDAS ALCOHÓLICAS	44% de los encuestados ofrecía bebidas alcohólicas. Entre estos, la oferta de cerveza duplicaba al vino, la segunda bebida más popular.	91% de consumidores dicen que disminuirán su ingesta de bebidas alcohólicas.
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	90% de encuestados ofrecía bebidas carbonatadas embotelladas. 60% café y 31% bebidas de frutas, ambos preparados en el restaurante.	Las bebidas embotelladas y cerradas pueden aumentar su preferencia por una mayor sensación de seguridad. Las fuentes de bebidas rellenables, que concentran personas y superficies tocadas por múltiples usuarios, pueden desaparecer.
SERVICIO A DOMICILIO	60% de los encuestados ofrecía servicio a domicilio. Uber Eats, Sin Delantal y Rappi son las más usadas. 1 de cada 4 de los encuestados tenía un servicio propio de entrega.	La mayor carga de la venta a domicilio y la consecuente disminución de la rentabilidad puede provocar aumento de plataformas propias de entrega.
LEALTAD CON PROVEEDORES	8 de cada 10 encuestados han cambiado al menos una vez a su proveedor principal en su tiempo de vida.	Cobrarán mayor relevancia las relaciones sólidas, pues los cambios de proveeduría son costosos para los restauranteros.
EXIGENCIAS A PROVEEDORES	Las principales cinco exigencias a los proveedores eran garantía de los insumos (94%), protocolo de inspección de insumos (89%), tiempos de entrega menores a 48 horas (85%), certificados de calidad (74%) y especialización en la categoría (76 %).	Las exigencias se enfocarán inocuidad garantizada, calidad de los insumos y servicio y en esquemas flexibles de pago para alivianar las cargas en el flujo de efectivo.
RIESGO DE CAMBIO POR CATEGORÍA DE INSUMOS	Los proveedores de proteínas son los que menos están en riesgo de ser cambiados por sus clientes (13%). Los proveedores de enlatados son los que más están en riesgo de ser cambiados (50% de encuestados).	Los alimentos envasados y previamente preparados pueden aumentar su preferencia por la conveniencia que ofrecen para las operaciones. Los controles de productos de origen animal serán más estrictos y podrán aumentar las tensiones entre proveedores y clientes.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN PROVEEDORES	Poca estabilidad en precios, problemas de calidad, cumplimiento en entregas, falta de capacitación en despachadores y deficientes niveles de servicio.	Estos mismos factores apuntan a continuar siendo los mayores problemas con los proveedores, por el incierto panorama económico que se avecina.

Fuente: análisis Sintec, Datassential, Restaurant Business Online

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Asimismo, a través de un análisis de regresiones multivariantes, se identificaron los siguientes factores clave de éxito previos a la pandemia, igualmente comparados con las pronosticaciones.

Tabla 4. Factores de éxito detectados en la encuesta Sintec a restaurantes y su posible afectación por COVID-19

Rubro	Antes	RECAcimiento
ZONA SOCIOECONÓMICA	En las zonas socioeconómicas C+ tuvieron la facturación más alta. Alrededor de 3000 mil pesos diarios mayores que los ubicados en zonas C a D-.	Los restaurantes en zonas C+ son los que tienen capacidades más desarrolladas para brindar servicio a domicilio. Al ser el campo de batalla de la venta de alimentos, pueden continuar siendo los ganadores en las ventas.
MESEROS EXTRA	Un mesero extra generaba 334 pesos diarios más para un restaurante. Esto puede deberse a un mejor nivel de atención que puede captar más necesidades de los consumidores.	Al haber menos comensales, el número de meseros sufrirá un ajuste. El tiempo dedicado a labores de desinfección será una variable relevante para el diseño de la plantilla.
SUCURSALES EXTRA	Una sucursal extra de un restaurante podía generar 57 pesos diarios más en todas las demás sucursales. Esto debido probablemente a una presencia más fuerte de la marca.	La expansión de sucursales se volverá más temerosa y quirúrgica. El flujo de efectivo tendrá que ser asignado para gastos esenciales y de reconstrucción del mercado.
INDEPENDIENTES Y PERTENECIENTES A GRUPOS	Los restaurantes pertenecientes a un grupo restaurantero podían facturar 1827 pesos más diarios que un restaurante independiente similar. Esto de debía posiblemente a posicionamiento más fuerte de marca.	Los restaurantes pertenecientes a grupos cuentan con ventajas competitivas para posicionar su marca.
UBICACIONES EXITOSAS	Las ubicaciones más exitosas para un restaurante eran centros comerciales y avenidas, los cuales facturan respectivamente 2782 y 1874 pesos diarios más que sus equivalentes en zonas residenciales	Las ubicaciones exitosas serán aquellas con alta disponibilidad de espacio para marcar el distanciamiento social y el uso de espacios exteriores como terrazas y balcones.
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	Los restaurantes con venta de bebidas alcohólicas facturaban 1600 pesos más que sus pares que no ofrecen el servicio.	El consumo de bebidas alcohólicas está en riesgo por temas de salud y de disposición del gasto.
EL PESO DE LA COCINA	La cocina que más sobresalió en facturación fue la italiana, con facturaciones diarias 2116 pesos más alta que la mexicana.	Ante la nueva cultura del ahorro, los restaurantes que tendrán éxito serán aquellos que preparen alimentos que sean difícilmente preparados en el hogar. Esto puede acaparar la demanda para ocasiones de consumo específico, creando concientización sobre la importancia de la industria restaurantera.

Fuente: análisis Sintec

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

SECCIÓN 4:
Factores claves de éxito en la operación de restaurantes antes y después de la pandemia

A través de un análisis de PCA (Principal Component Analysis), se identificaron 8 segmentos de restaurantes con respecto a sus comportamientos de compra con sus proveedores de food service de forma previa a la pandemia. Con base en las nuevas necesidades de la industria, se menciona el futuro de las relaciones con sus proveedores y sus nuevos factores claves de éxito con sus consumidores.

Se encontraron ocho segmentos de restaurantes de acuerdo con su comportamiento de compra frente a sus proveedores del ramo de food service.

La crema de la crema

Características principales
Restaurantes que atienden un segmento premium. Se encuentran ubicados en zonas de nivel socioeconómico alto o medio con alto desarrollo comercial, como la colonia Condesa. Pueden pertenecer a prestigiosos grupos restauranteros o a reconocidos chefs.

Factores de éxito
- Antes de la pandemia, su éxito se basaba en una experiencia de servicio premium en comedor en cuanto a niveles de atención e higiene de sus instalaciones.
- Posteriormente, su experiencia en brindar un servicio de alta seguridad puede brindar la confianza necesaria a los comensales para volver a visitar sus comedores. Su alta experiencia en cocina puede ayudarlos a crear a menús exclusivos que no puedan conseguirse en opciones más económicas ni prepararse en casa, con lo que pueden crear la necesidad de ellos por sus consumidores. Deben posicionar su marca para ser valorados también en la opción para llevar.

Lo que buscan en un proveedor
- Previamente al confinamiento, mostraban una alta lealtad a proveedores con una alta calidad en insumos sin importar desde dónde tuvieran que venir y que los recompensaran con promociones y descuentos, para lo cual incluso estaban dispuestos a pagar al contado.
- Posteriormente, buscarán cadenas de suministro más locales que no ponga en riesgo su suministro y los costos de sus materias primas. Querrán acceder a los mismos beneficios que antes, pero pagando a crédito.

Los experimentales

Características principales
Restaurantes cuyo mantra es la experimentación y crear atmósferas únicas en sus comedores. Sus platillos difícilmente son conseguidos en restaurantes tradicionales. Son restaurantes jóvenes, con menos de 8 años de existencia.

Factores de éxito
- Previamente al confinamiento, la experiencia única y que no podía conseguirse en otro lado era lo que atraía a los comensales.
- Posteriormente, la experiencia única que brindan puede ser su diferenciador para no ser sustituidos por opciones más económicas al momento de buscar momentos de consumo especiales. Sin embargo, deben buscar adaptarse al boom de la comida para llevar y trasladar el valor de su oferta al domicilio.

Lo que buscan en un proveedor
- Antes de la pandemia, eran altamente leales a sus proveedores y valoraban su alta especialización en los insumos únicos de su cocina. Valoraban también la cercanía geográfica y los productos locales.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

- Después de la pandemia, continuarán valorando la cercanía de sus proveedores que les ayudarán a evitar riesgos, sin embargo, la flexibilidad y un producto sanitizado seguirá siendo relevante.

Los supervivientes

Características principales

Son restaurantes que, previo a la pandemia, ya sobrevivían aun con todo y las dificultades para atraer clientes y mantener tickets altos de consumo. Típicamente se encuentran en zonas de alto nivel socioeconómico lo que conlleva un flujo de comensales y pueden llegar a tener una mala calidad en su atención y en sus productos.

Factores de éxito

- Antes de la pandemia, su existencia se basaba en atraer clientela en zonas de alta afluencia con propuestas atractivas. Sin embargo, sus deficientes niveles de servicio no lograban motivar a los consumidores para incrementar su consumo en estos establecimientos o asegurar el recompra de los mismos clientes.
- Después de la pandemia, en caso de que hayan sobrevivido, tendrán que implementar acciones correctivas profundas para incrementar los niveles de satisfacción de su clientela y lidiar con una rentabilidad sumamente debilitada. Tendrán que demostrar su valor a sus proveedores para continuar siendo contemplados como buenos aliados de negocio.

Lo que buscan en un proveedor

- Antes de la pandemia, lo que más valoraban en sus proveedores era la flexibilidad y paciencia para efectuar pagos. Su nivel de exigencia para garantizar la calidad de sus insumos era deficiente.
- Después de la pandemia, requerirán una negociación profunda con sus pagos y tendrán que demostrar su valor y compromiso

Los especializados

Características principales

Son restaurantes que requieren ingredientes muy específicos debido a las cocinas especializadas que suelen ofrecer, tales como la japonesa, italiana, china, entre otras. Pueden ser tanto independientes como parte de cadenas locales o internacionales. Se encuentran típicamente en zonas de nivel socioeconómico medio y medio alto.

Factores de éxito

- Antes de la pandemia, ya eran restaurantes con fuerte posicionamiento de marca, tanto en medios publicitarios como en apps de servicio a domicilio. Los consumidores valoran los platillos tanto a servicio a domicilio como en comedor. Por la especialización de sus platillos y la dificultad para elaborarlos eran difícilmente reemplazados por comida elaborada en casa.
- Tras la pandemia y tras cambiar la proporción de comida solicitada a domicilio, contar con una aplicación propia de entrega a domicilio será importante para optimizar su rentabilidad. Mantenerse presentes en la mente de sus consumidores con menús atractivos y difíciles de preparar en casa continuarán siendo clave para mantenerse preferidos sobre opciones más económicas.

Lo que buscan en un proveedor

- Antes de la pandemia, ya buscaban un servicio VIP con tiempos de entrega menores a 48 horas. Buscaban proveedores especializados en cada tipo de insumo para asegurar la más alta calidad.
- Ante la economía incierta tras la pandemia, y con el fin de mantener niveles de inventario óptimos con una planeación más exacta, podrán buscar que los proveedores les entreguen sus pedidos con mayor flexibilidad en mínimos de compra y con tiempos de entrega más ágiles. Darán mayor importancia a la inocuidad y trazabilidad de sus insumos.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Los hípsters

Características principales
Restaurantes pequeños, en su mayoría independientes. Están enfocados en el mercado joven, típicamente con cocina saludable y vegana, apelando a valores como la frescura de los ingredientes, la ética en la producción de los alimentos y lo altamente local de su cadena productiva. Se encuentran típicamente en zonas de nivel socioeconómico medio.

Factores de éxito
- Antes de la pandemia, eran altamente solicitados por el mercado joven por el énfasis en los valores que suelen promover, altamente relacionados con la salud y con los valores sociales.
- Tras la pandemia, las tendencias en alimentación saludable y de preferencia por alimentos producidos localmente serán su ventaja competitiva. Sin embargo, uno de sus mayores contrincantes será el consumo en casa, por lo que deben buscar desarrollar diferenciadores en su menú.

Lo que buscan en un proveedor
- Antes de la pandemia, ya buscaban que sus proveedores les ofrecieran certificaciones de calidad en sus insumos y que tuvieran alta disposición a ser evaluados en constantes protocolos para medición de la calidad.
- Tras la pandemia, buscarán certificaciones adicionales como de seguridad y de trazabilidad de sus insumos hasta su origen.

Los changarros locales

Características principales
Restaurantes independientes, en su mayoría pequeños. Atienden una amplia variedad de cocinas, desde un puesto de hamburguesas al carbón hasta un restaurante de mariscos local. Se encuentran típicamente en zonas de nivel socioeconómico medio.

Factores de éxito
- Antes de la pandemia, su éxito se basaba en una sólida relación con consumidores en zonas residenciales cercanas a sus locales, con quienes conectaban a través de apps de entrega a domicilio. Manejaban precios accesibles para platillos relativamente complicados para elaborar en casa.
- Después de la pandemia, tendrán que apelar a una mayor complejidad en el menú para reducir la posibilidad de ser sustituidos por alimentos preparados en casa. Será clave su capacidad para asociarse con otros restauranteros para generar economías de escala para comprar insumos a precios más convenientes.

Lo que buscan en un proveedor
- Antes de la pandemia, demandaban un buen servicio en términos de tiempos de entrega exactos, especificaciones del producto cumplidas, mínima burocracia, personal calificado y flexibilidad en financiamiento.
- Buscarán los mismos atributos en un proveedor, con un alto nivel de acompañamiento durante los tiempos económicos inciertos. Asimismo, exigirán mayor flexibilidad en mínimos de compra o para realizar compras consolidadas con otros restauranteros.

Los consentidos de los mexicanos

Características principales
Suelen ser restaurantes pequeños e independientes, muchos de ellos operando en la informalidad. En su mayoría son de comida mexicana con platillos típicos como tacos, tortas, barbacoa, birria, tamales, entre otros.

Factores de éxito
- Antes de la pandemia, su bajo ticket promedio, ubicación en zonas populares y lo tradicional de su cocina los hacía ser ya de los favoritos

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

del grueso de la población mexicana.
- Después de la pandemia, su bajo costo y conveniencia podrá mantenerlos como opción para los mexicanos para saciar el hambre. Sin embargo, para atacar otros momentos de consumo tendrán que enfocarse en proporcionar mayor sensación de seguridad y sanidad.

Lo que buscan en un proveedor
- Antes de la pandemia, buscaban proveedores consolidados que simplificara sus operaciones. Asimismo, buscaban promociones y descuentos con flexibilidad en términos de pago. Buscaban continuamente cambiar de proveedor por problemas frecuentes en la calidad de sus insumos.
- Después de la pandemia, exigirán mayor flexibilidad en mínimos de compra o para realizar compras consolidadas con otros restauranteros.

Los compadres

Características principales

Son en su mayoría restaurantes independientes. Atienden amplia variedad de cocinas en zonas de distintos niveles socioeconómicos. Se caracterizan por su relación estrecha con sus proveedores basada en confianza más que en calidad.

Factores de éxito
- Antes de la pandemia, su principal diferenciador era una excelente experiencia de compra en comedor para sus consumidores, con un trato cercano y personalizado.
- Después de la pandemia, dicho factor de éxito seguirá siendo fundamental para mantener una relación cercana con su base de consumidores, para enfatizar en la importancia del restaurante para recibir una experiencia que difícilmente se encuentre en otro lado al momento de consumir alimentos.

Lo que buscan en un proveedor
- Antes de la pandemia, buscaban un alto acompañamiento de sus proveedores y sentirlos como aliados del negocio, con valores altamente apegados a los del restaurante y alto profesionalismo. Son capaces de sacrificar calidad en servicio e insumos con tal de sentir una alta amistad con sus proveedores.
- Posteriormente a la pandemia, buscarán el mismo nivel de acompañamiento, pero tendrán que darle más prioridad a un servicio sobresaliente para lograr sobrevivir en un entorno más competido.

Dada la incertidumbre actual, los proveedores tendrán como reto evaluar el diseño de sus nuevas ofertas de servicio para cumplir con las expectativas de sus clientes (los restaurantes) quienes requerirán una oferta de valor fundamentada:

Cadena de suministro mejorada
- A prueba de interrupciones y de subida en costos por escasez
- Alta transparencia y trazabilidad

Agilidad en servicio
- Capacidad para atender pedidos más pequeños o con frecuencia variable en tiempos de entrega menores a 48 horas
- Mayor capacitación del personal de ventas y de entrega

Flexibilidad de pagos y pedidos
- Flexibilidad en pedidos mínimos
- Créditos amplios y flexibles
- Reducción de trámites tediosos

Certificados de calidad
- Productos con garantía de calidad y origen
- Alta trazabilidad de los insumos

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Abastecimiento estratégico

- Economías de escala para mayores volúmenes y mejores costos unitarios
- Acompañamiento personalizado de los proveedores

SECCIÓN 5: ¿qué es lo que sigue para la industria restaurantera?

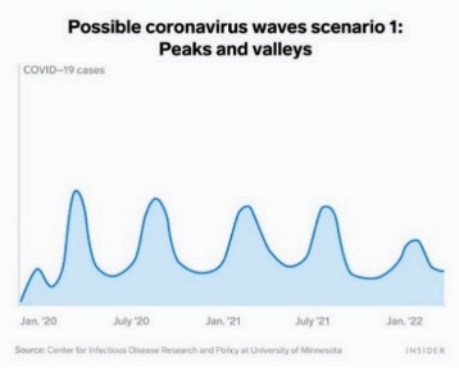
El regreso de las restricciones

A mediados de junio comenzó el levantamiento de las restricciones de la cuarentena para reactivar la economía, incluso con el semáforo epidemiológico en niveles de alta alerta para todo el país. El coronavirus está lejos de desaparecer y se prevé que el levantamiento de las restricciones ocasionará la aparición de nuevas olas de contagios. Estas olas, inevitablemente, provocarán que las medidas de distanciamiento social que ya conocemos regresen. Esto causará que las tendencias operativas que se vieron en la primera ola continúen hasta el lanzamiento universal de una vacuna, estimado en un escenario optimista para inicios de 2021[27].

El Centro de Investigación de Enfermedades Infecciosas de la Universidad de Minnesota prevé tres escenarios para nuevas oleadas de la enfermedad, que incluso llegan a proyectarse más allá de 2022[28].

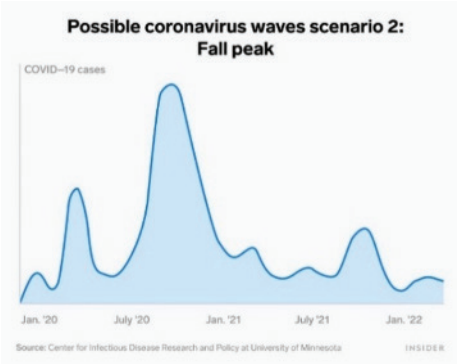
Infográfico 3. Escenarios de nuevas oleadas de casos de COVID-19 proyectados hasta 2022

Escenario 1



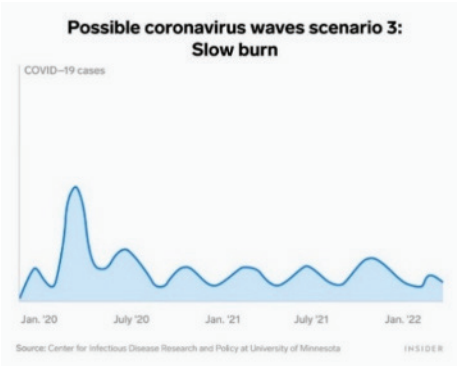
Primera ola de infecciones seguida por olas más pequeñas.

Escenario 2



Segunda ola más letal que la primera en otoño o invierno de 2020. Comportamiento parecido a pandemia de gripe española de 1918 y gripo H1N1 de 2009.

Escenario 3



Primera ola de infecciones seguida por una "quema lenta" de transmisiones. Es el escenario menos probable.

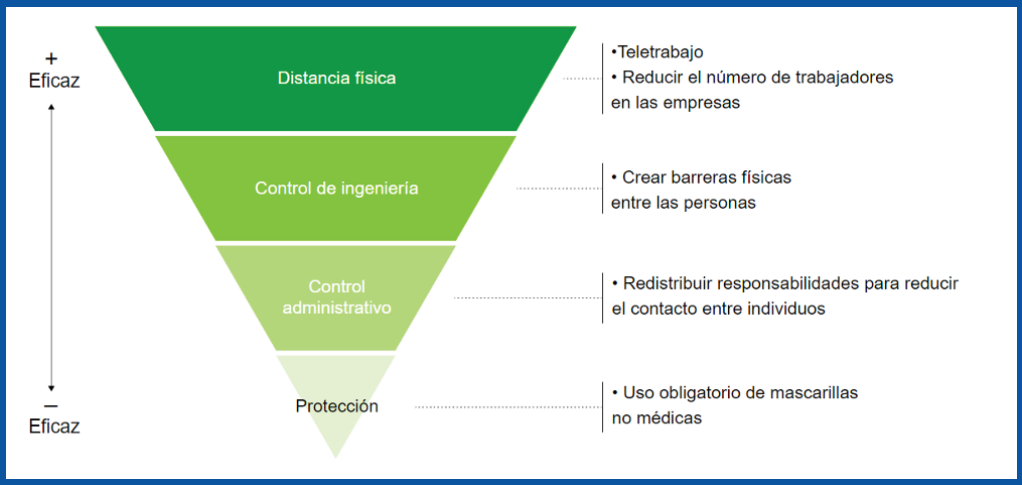
Fuente: Business Insider, Centro de Investigación de Enfermedades Infecciosas de la Universidad de Minnesota

El principio que rige la aparición de nuevas olas es, en resumen, la relajación de las medidas de distanciamiento social, la cual es reconocida como la medida más eficaz para detener los contagios pese a sus conocidos estragos en la economía. La siguiente pirámide de la eficiencia de las medidas ante la pandemia, de un reportaje de El País, demuestra que el uso de mascarillas es la medida menos eficaz si no se fomenta el distanciamiento[29].

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Infográfico 4. eficacia de acciones contra contagios de COVID-19

Fuente: El País



Detrás de las medidas de distanciamiento social se encuentra la ingeniería para la creación de barreras físicas que permitan la operación ágil de los establecimientos a la vez que protegen a las personas, como el uso de barreras de plexiglás. El cumplimiento de estas dos medidas será crítico para que los restaurantes continúen operando al menor riesgo posible de brotes en sus instalaciones.

El centro para Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos clasifica el nivel de riesgo para contagios de COVID-19 en establecimientos restauranteros en las siguientes categorías[30]:

Infográfico 5. niveles de riesgo de establecimientos restauranteros debido a medidas de distanciamiento social ejecutadas

Fuente: Centros para el Control y Prevención de

Bajo riesgo	Riesgo medio	Alto riesgo	Riesgo crítico
Servicio de alimentos limitado a entrega a domicilio, para llevar y recogida en acera.	Servicio en comedor únicamente al aire libre. 2 metros de distancia entre mesas.	Habilitación de comedor en espacios interiores. Reducción de aforo suficiente para dejar 2 metros de distancia entre mesas.	Servicio en espacios interiores y exteriores. El aforo no se reduce lo suficiente y hay menos de 2 metros de distancia entre las mesas.

Cambios en los consumidores ante las nuevas olas de la pandemia y tras su fin

Para prepararse para los escenarios anteriormente mencionados, que pondrán en riesgo tanto su salud como su poder adquisitivo, los clientes aumentarán la priorización de lo siguiente:

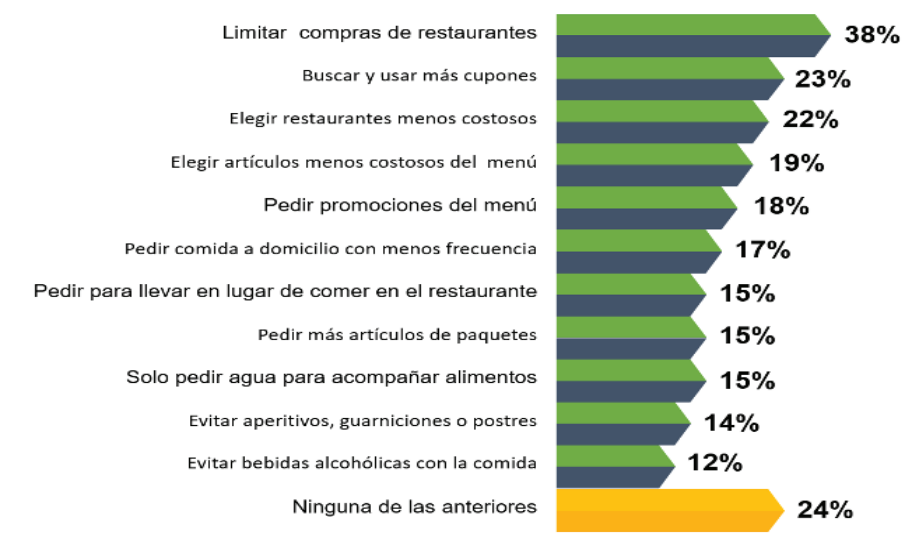
Reducción del gasto en restaurantes por economía

38% de consumidores mencionaron que una de sus principales maneras para contrarrestar los efectos negativos en su economía reducirá sus eventos de gasto en restaurantes31. Y, cuando consuman en restaurantes, limitarán de igual forma el gasto:

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Infográfico 6. disminución del gasto de los consumidores en establecimientos restauranteros

Fuente: Datassential



Reducción de acudir a restaurantes por temor a contagiarse

Los consumidores prevén una reducción de su asistencia a restaurantes por temor a contagiarse[32]:

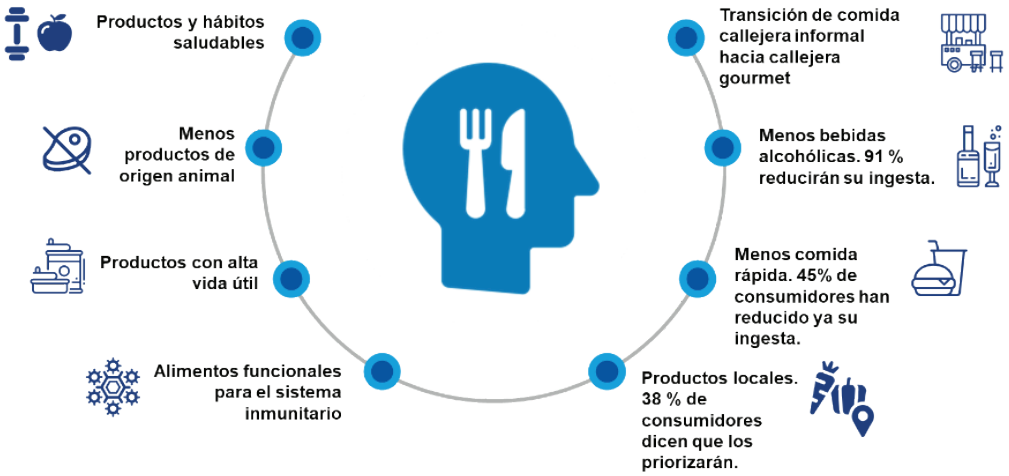
- Mientras dure la incertidumbre sobre el riesgo de la pandemia, solo 12% de encuestados acudirían a restaurantes. 20% tal vez lo harían, aunque nerviosos, y 68% lo evitarían rotundamente.
- Aún tras el levantamiento de restricciones del gobierno, 73% de encuestados continuaría sin acudir a restaurantes.
- Cuando el panorama económico y de salubridad haya mejorado de manera significativa, 45% de encuestados menciona que entre las primeras actividades que retomaría sería cenar en su restaurante favorito. 39% haría la misma actividad en grupo.

Alimentación más saludable, higiénica y por preferencia por lo local

Con el fin de desarrollar inmunidad y prevenir enfermedades, los consumidores tenderán a preferir productos más saludables en entornos más higiénicos. Por otro lado, habrá una mayor conciencia de los consumidores sobre el origen de sus alimentos, sintiéndose más seguros si fueron producidos de forma local.

Infográfico 7. tendencias de consumo en alimentos y restaurantes

Fuente: Restaurant Business Online, NDTV Food

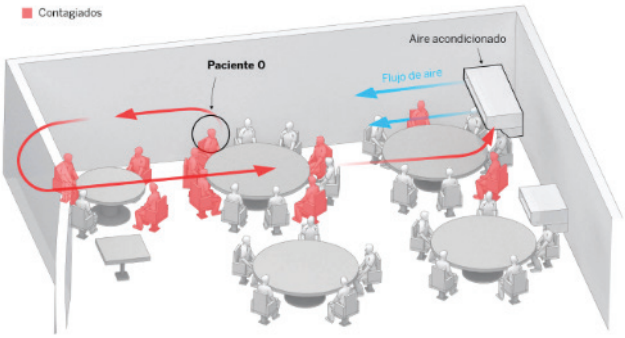


Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Cambios físicos y operacionales en restaurantes: seguridad, eficiencia y creatividad

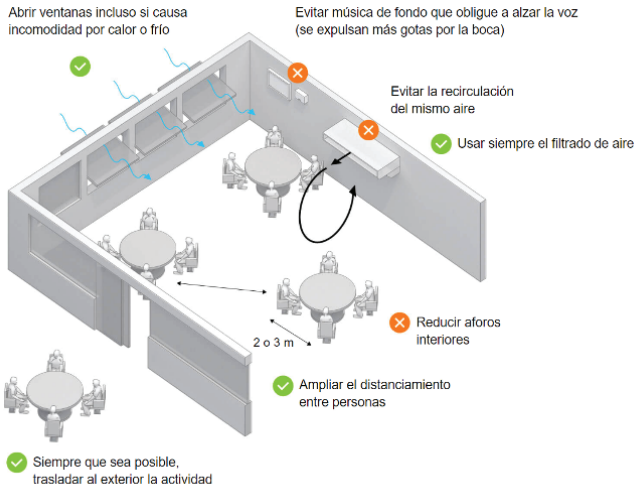
Diseño de locales y reducción de aforo

El mismo reportaje de El País ilustra un caso de contagio acontecido en Guangzhou, China, sucedido durante las etapas tempranas de la pandemia pero que es una alta posibilidad durante el levantamiento de las restricciones. El caso fue analizado por parte de las autoridades sanitarias chinas y la conclusión es clara: la mala ventilación de un restaurante y la falta de barreras físicas puede ser decisiva si el contacto se mantiene durante situaciones prolongadas. De nuevo, la ecuación que suma tiempo e interacción social multiplica los riesgos.



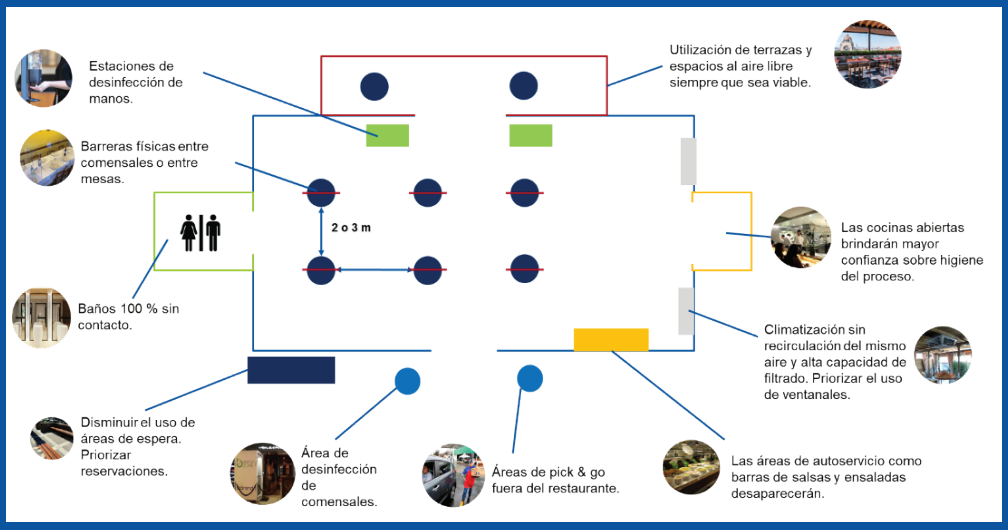
Fuente: El País

Siguiendo los principios de la pirámide, el contagio pudo haber sido evitado con las siguientes medidas expresadas en el reportaje, críticas para un restaurante que desea reanudar sus operaciones sin convertirse en un punto de contagio que comprometa la salud y confianza de sus clientes.



Fuente: El País

Los locales, entonces, tendrán que contar con las siguientes características en su infraestructura y atmósfera para disminuir el riesgo para sus comensales.



Infográfico 8. el diseño de restaurantes a prueba de contagios

Fuente: análisis Sintec, QSR Magazine

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Ajustes en forma de operar por preferencias y estilo de vida de los consumidores

La búsqueda de una sensación de seguridad constante por parte de los comensales provocará los siguientes disruptores en la forma de operar de los restaurantes, quienes además de ser expertos en la preparación de alimentos tendrán que volverse expertos en la quirúrgica sanitización de áreas comunes y para evitar la propagación de virus y bacterias:

Desinfección de comensales, proveedores y personal a la entrada

Instalación de cabinas sanitizantes, tapetes para limpiar zapatos y de toma de temperatura

Sistemas de pago más seguros

- Terminales de pago sin contacto
- Desinfección continua de terminales y tarjetas

Menús personales

- Menús digitales escaneados por QR
- Menús de un solo uso

Limpieza continua

- Cubiertos, platos y cristalería
- Mantelería, servilletas y ropa de trabajo
- Baños, mobiliario, puertas, equipo de cocina

Empaques de un solo uso

47 % de los consumidores están dispuestos a cubrir el costo de opciones biodegradables.

Condimentos y desechables bajo demanda

- Sensación de seguridad y reducción de desperdicios
- Sal, pimienta, azúcar, salsas, servilletas, palillos

Mayor control de la cadena

- Trazabilidad de los insumos hasta el momento de su creación
- Estricta preservación de la cadena de frío

Ecosistema omnicanal

- Apps que contemplen programas de lealtad
- Experiencia unificada del usuario al pedir por app, página de internet, teléfono o quioscos en restaurantes

Sistemas de reservaciones

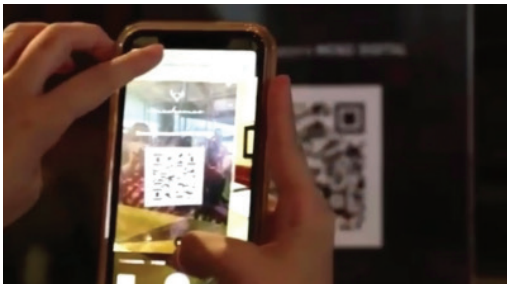
- Reducir las áreas de espera abarrotadas y eliminar el uso de timbres y dispositivos compartidos
- Capacidad de ordenar con antelación para reducir los tiempos de consumidores en comedor

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Un ejemplo de la aplicación de las medidas descritas anteriormente es el restaurante regiomontano Mochomos, el que atiende ocasiones de consumo de alto nivel y que depende principalmente de la afluencia en el área de comedor.

Cabina sanitizante y protocolo de desinfección a la entrada

Barreras de cristal entre las mesas, con capacidad de hasta seis comensales



Menú desechable o digital, el cual puede escanearse con un código QR

Estaciones móviles de lavado de manos para comensales

Otros productos y vías de ingreso

Ante la continuación del distanciamiento social durante los nuevos brotes de la pandemia y al finalizar esta, los restaurantes con una base leal de clientes, los que continúan buscando sus productos durante el confinamiento, podrán continuar lo siguiente para expandir sus ingresos:

Alimentos para llevar no convencionales

Uso de ingredientes ya manejados por el restaurante. Tablas de quesos, masa, salsas.

Ejemplo: itacates del restaurante Pujol, tienda de abarrotes de Panera Bread

Kits para preparar productos de la marca

Los comensales pueden elaborar los productos del restaurante usando sus ingredientes de alta calidad hasta por la mitad de precio. Los más comunes son hamburguesas y pizzas.

Ejemplo: The Food Box, Domino's, Shake Shack

Cócteles y cerveza artesanal para llevar

Cerveza en botellas de PET o cócteles en bolsas selladas

Ejemplo: Almacén 42 y sus cervezas artesanales entregadas en botellas de PET

Platillos preparados congelados

Productos de la marca que pueden ser empacados y almacenados sin perder la calidad que los caracteriza al ser preparados en el momento

Ejemplo: Panera Bread

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

SECCIÓN 6:
Acciones fundamentales para restaurantera y food service

Restaurantes

Gestión del flujo de efectivo
El flujo de efectivo se reducirá en al menos 30 % durante la fase de recuperación. Cobrará relevancia la disminución de gastos e inversiones, negociaciones con proveedores y otras vías de ingreso.

Pricing
Ante la escasez generada por colapsos en cadenas y alta demanda del canal off-premise, será un gran reto el manejo de los costos para atender a un mercado con menor poder adquisitivo y baja confianza. El manejo quirúrgico de los precios será un factor de éxito.

Cadena de suministro local
Es fundamental la eliminación de riesgos en interrupciones en una cadena local que dañe en los costos y en la satisfacción de los clientes, además de que atiende la creciente tendencia de preferencia por lo local.

Pronosticación de la demanda
Desde el sentir general de la población hasta los cambios de clima son factores complejos que afectan la demanda restaurantera. Cobra relevancia contar con sistemas avanzados para su análisis.

Abastecimiento colaborativo
Una disminución en la demanda y en la oferta de asientos causará volúmenes de compra más pequeños que pueden aumentar los costos unitarios para cada establecimiento. Estos deben aliarse entre sí para conseguir economías de escala para obtener precios más convenientes con sus proveedores.

Ecosistema omnicanal
La necesidad de pagos sin contacto y el crecimiento de uso de aplicaciones electrónicas demandará el crecimiento de las capacidades omnicanal de los restaurantes.

Gestión de inventarios
Las variaciones en demanda exigen una planeación precisa de inventarios, así como políticas que lo habiliten. Se deben minimizar costos de mantenimiento y contar con el inventario quirúrgicamente calculado para responder a la recuperación del mercado restaurantero y evitar desperdicios.

Optimización de portafolio de productos
La tendencia de eliminación de productos del menú y simplificación de operaciones para mantener la rentabilidad, así como las nuevas tendencias de consumo, cambiará la estructura del portafolio óptimo de los proveedores.

Geoestadística para la topología del mercado
La comprensión de las características y necesidades de la población fija y flotante en determinadas regiones darán una amplia visibilidad del potencial del mercado.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Eficiencia organizacional
Se requerirá la optimización de la plantilla y capacitación constante del personal para asegurar niveles de servicio ágiles en un entorno seguro a prueba de enfermedades.

Transformación digital
La necesidad de sistemas de reservaciones, menús digitales y aplicaciones de delivery demandarán el desarrollo de herramientas para la adaptación de la operación a la nueva normalidad.

Food service

Gestión del flujo de efectivo
Ante la fluctuación del mercado y la necesidad de los restauranteros de flexibilidad de pago, esto se volverá un factor clave de atención para las finanzas sanas del negocio.

Pricing
Ante la escasez generada por colapsos en cadenas y alta demanda del canal off-premise, será un gran reto el manejo de los costos para atender a un mercado con un menor poder adquisitivo. El manejo quirúrgico de los precios será un factor de éxito.

Cadena de suministro más transparente
La comprensión del riesgo de la cadena de suministro será clave para desarrollar relaciones de confianza con los restauranteros.

Pronosticación de la demanda
Un mercado altamente cambiante y con tantas variables para entender su comportamiento demandará sistemas avanzados de pronosticación para así planear las operaciones de la organización

Segmentación de ofertas de servicio
Los distintos segmentos de restauranteros descritos en el estudio tendrán nuevos drivers de servicio, por lo que cobra alta relevancia diseñar nuevas ofertas para su satisfacción. Asimismo, algunos restaurantes serán las apuestas fuertes de la industria, por lo que es fundamental enfocar los esfuerzos de servicio en ellos.

Gestión de transporte
La planeación al día de inventarios reducidos de los restauranteros demandará que sus proveedores entreguen en mayores frecuencias y menores dropsizes con un nivel de servicio inmejorable. Esto provocará un aumento en la complejidad operativa del transporte secundario.

Gestión de inventarios
Las variaciones en demanda exigen una planeación precisa de inventarios así como políticas que lo habiliten. Se deben minimizar costos de mantenimiento y contar con el inventario quirúrgicamente calculado para responder a la recuperación del mercado restaurantero y evitar desperdicios.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

Optimización de portafolio de productos
La tendencia de eliminación de productos del menú y simplificación de operaciones para mantener la rentabilidad, así como las nuevas tendencias de consumo, cambiará la estructura del portafolio óptimo de los proveedores.

Geoestadística para la topología del mercado
Cobra relevancia entender las áreas geográficas de mayor potencial para enfocar las inversiones de centros de distribución y fábricas, basándose en factores como el tiempo de recuperación de la industria en determinadas regiones.

Logística inversa
La trazabilidad de los alimentos jugará un papel fundamental. Las especificaciones de calidad de pueden endurecerse y se pueden esperar más devoluciones que pueden afectar en la rentabilidad de los proveedores.

Eficiencia organizacional
El nivel de servicio exigido por los restaurantes y los cambios en el mercado demandarán sistemas ágiles de trabajo y atención al cliente.

CONCLUSIÓN

La necesidad de continuar con la vida en un mundo donde existe el peligro latente de nuevas oleadas de COVID-19 demandará que las medidas de distanciamiento social continúen. Esto significará un largo camino para que los restaurantes vean la misma prosperidad que en tiempos previos a la pandemia. Tanto ellos como sus principales aliados, los actores de food service, tendrán que transformarse profundamente para adaptarse a un nuevo mundo donde se les exigirá más cumplimiento con normas de salubridad, agilidad en su servicio y demostrar por qué durante la historia han sido una de las industrias más valiosas para la sociedad.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

APÉNDICES

1. Centroides de los segmentos desarrollados por Sintec

Centros de los conglomerados finales

Factor de servicio	Segmento							
	Los especializados	Los changarros locales	Los consentidos de los mexicanos	Los compadres	La crema de la crema	Los hipsters	Los experimentales	Los supervivientes
Confianza	-.73034	1.08370	-.93422	.12415	1.10254	-.38534	.90904	.02550
Problemas servicio	-.10059	1.50584	1.84627	-.09412	-.60263	-.10391	-.03261	-.45456
Servicio VIP	.88667	.28845	-.14174	-1.32847	.27506	-1.10712	-.04298	-.12778
Profesionalismo/buena relación	.04930	-.37784	.49451	1.66587	.40652	-.68362	.19514	-.17746
Promociones y descuentos	-.31754	-.31302	1.45435	-1.03820	1.10012	-.30075	.15330	.35037
Calidad de producto	.21896	-.81266	.40021	-.88762	.33738	.77161	-.00104	-1.15200
Facilidad de pagos	-.08712	.25287	-.61986	-.54907	-.75663	.17120	-.39444	1.13455
Asesoría en el negocio	-.11591	-1.02249	.61092	-.22131	-1.06008	-.15420	1.52945	.28916
Consolidación	-.21290	-.16416	1.61021	.16416	.26775	-.09821	-.47782	.48040
	-.04550	.04897	.52452	-.24051	.11889	-.21004	.20423	.04091

2. Descripción de segmentos desarrollados por Sintec

	Los especializados	Los changarros locales	Los consentidos de los mexicanos	Los compadres	La crema de la crema	Los hipsters	Los experimentales	Los supervivientes
Factores	Baja confianza/Alto servicio VIP	Alta confianza/Alto problemas con servicio/Bajo cercanía/Bajo calidad	Baja confianza/Alto problemas con servicio/Alto promociones y descuentos/Bajo facilidad de pagos/Alto consolidación	Bajo servicio VIP/Alto profesionalismo o buena relación/Bajo calidad/Bajo promociones y descuentos	Alto confianza/Alto promociones y descuentos/Bajo cercanía	Bajo servicio VIP/Alta calidad	Alto Confianza/Alto Cercanía/Bajo Consolidación	Bajo calidad/Alto facilidad de pagos/Bajo problemas de servicio/Alto consolidación
Tamaño del segmento (en la muestra)	29% de los restaurantes	8% de los restaurantes	3% de los restaurantes	5% de los restaurantes	10% de los restaurantes	19% de los restaurantes	13% de los restaurantes	13% de los restaurantes
Promedio de afluencia	66	55	105	82	104	55	86	59
Promedio de facturación diaria	$10,284	$8,674	$14,109	$13,164	$19,152	$9,025	$15,489	$8,920
Promedio de empleados	8	6	11	8	8	7	7	6

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

REFERENCIAS

1. Por coronavirus, morirán 15% de restaurantes en México: Canirac. Milenio.com. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.milenio.com/negocios/coronavirus-moriran-15-restaurantes-mexico-canirac.

2. Statista. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.statista.com/.

3. State of the Industry. OpenTable. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.opentable.com/state-of-industry.

4. Google. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.gstatic.com/covid19/mobility/2020-06-22_MX_Mobility_Report_es-419.pdf.

5. Coronavirus pega fuerte a la industria restaurantera en México. Latin US. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://latinus.us/2020/03/24/coronavirus-afecta-industria-restaurantera-mexico/.

6. Staff, F. (2020). 95% de restaurantes ha cerrado por Covid-19; sector pierde 50,000 mdp. Forbes México. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.forbes.com.mx/negocios-covid-19-restaurantes-perdidas-canirac-hoteles/.

7. Espinoza, A. (2020). Más de 30,000 restaurantes han cerrado de forma permanente por el COVID-19. Expansión. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://expansion.mx/empresas/2020/05/07/mas-de-30-000-restaurantes-han-cerrado-de-forma-permanente-por-el-covid-19.

8. Alín, P. (2020). ¿Cuál es el costo real de pedir comida a domicilio?. Chilango. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.chilango.com/comida/comida-a-domicilio-en-cdmx-2/.

9. Alejandra, E. (2020). Canirac pide créditos para salvar al sector restaurantero. El Heraldo de México. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://heraldodemexico.com.mx/mer-k-2/canirac-pide-creditos-gobierno-federal-para-salvar-sector-restaurantero-pandemia-covid-19-coronavirus/.

10. Por coronavirus, morirán 15% de restaurantes en México: Canirac. Milenio.com. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.milenio.com/negocios/coronavirus-moriran-15-restaurantes-mexico-canirac.

11. Martin, A. (2020). La tormenta perfecta: esta es la crisis que enfrenta el sector restaurantero. Business Insider México. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://businessinsider.mx/la-tormenta-perfecta-el-reto-que-enfrenta-sector-restaurantero-en-mexico-crisis-coronavirus/.

12. ¿Cómo manejan los restaurantes el distanciamiento social por el COVID-19?. TouchBistro. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.touchbistro.com/mx/blog/distanciamiento-social-restaurantes-covid-19/.

13. Estudio Sobre el Impacto del Coronavirus al Sector Restaurantero.. Konfío. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/impacto-coronavirus-sector-restaurantero/.

14. Government support schemes for COVID-19. TMF Group. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.tmf-group.com/en/news-insights/coronavirus/government-support-schemes/.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

15. Por coronavirus, morirán 15% de restaurantes en México: Canirac. Milenio.com. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.milenio.com/negocios/coronavirus-moriran-15-restaurantes-mexico-canirac.

16. Martin, A. (2020). La tormenta perfecta: esta es la crisis que enfrenta el sector restaurantero. Business Insider México. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://businessinsider.mx/la-tormenta-perfecta-el-reto-que-enfrenta-sector-restaurantero-en-mexico-crisis-coronavirus/.

17. Taylor, K. (2020). People are furious at restaurants adding COVID-19 surcharges, as food prices skyrocket and businesses struggle. Business Insider. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.businessinsider.com/restaurants-covid-19-surcharges-spark-backlash-as-meat-costs-grow-2020-5?r=MX&IR=T.

18. Maze, J. (2020). Subway franchisees overwhelmingly oppose a new Footlong offer. Restaurant Business. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/subway-franchisees-overwhelmingly-oppose-new-footlong-offer.

19. Chávez, A. (2020). Más de una cuarta parte de los restaurantes no sobrevivirán a la pandemia. Revista Merca2.0. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.merca20.com/pandemia-infecta-a-restaurantes-y-una-cuarta-parte-no-saldria-vivo-de-la-crisis-sanitaria/.

20. Mariani, J. (2020). Why Restaurants Will Not Just Survive But Thrive After The Pandemic. Forbes. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.forbes.com/sites/johnmariani/2020/05/01/why-restaurants-will-not-just-survive-but-thrive-after-the-pandemic/#277bb48d804e.

21. (INEGI), I. (2020). Censos Económicos 2019. Inegi. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/.

22. Restaurantes en México reportan caída de ventas del 90% por coronavirus. Infobae. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.infobae.com/america/mexico/2020/03/27/restaurantes-en-mexico-reportan-caida-de-ventas-del-90-por-coronavirus/.

23. Este nicho de negocio es uno de los más jugosos en México. Dinero en Imagen. (2016). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.dineroenimagen.com/2016-10-09/78764.

24. Industria restaurantera recupera crecimiento en primer trimestre del año. El Economista. (2019). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Industria-restaurantera-recupera-crecimiento-en-primer-trimestre-del-ano-20190421-0008.html.

25. Grupo Consultor de Mercados Agrícolas. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://gcma.com.mx/.

26. García, A. (2020). Primer mes con Covid-19 en México: alimentos y productos de salud, los que más encarecieron. El Economista. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.eleconomista.com.mx/economia/Primer-mes-con-Covid-19-en-Mexico-alimentos-y-productos-de-salud-los-que-mas-encarecieron-20200407-0071.html.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

27. Chávez, A. (2020). Más de una cuarta parte de los restaurantes no sobrevivirán a la pandemia. Revista Merca2.0. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.merca20.com/pandemia-infecta-a-restaurantes-y-una-cuarta-parte-no-saldria-vivo-de-la-crisis-sanitaria/.

28. Woodward, A., & Su, R. (2020). Anthony Fauci says there's 'virtually no chance' the coronavirus will disappear — 3 charts predict what future waves of cases will look like. Business Insider. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.businessinsider.com/second-wave-of-coronavirus-infections-may-peak-in-fall-2020-5?r=MX&IR=T.

29. Zafra, M., & Salas, J. (2020). Radiografía de tres brotes: así se contagiaron y así podemos evitarlo. El País. Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://elpais.com/ciencia/2020-06-06/radiografia-de-tres-brotes-asi-se-contagiaron-y-asi-podemos-evitarlo.html?fbclid=IwAR0DnQrI5pU9z09BLC7b-PumS5q7YOEupLfqqq_Q1G1AcSxu_ti2oDp9os4o.

30. Considerations for Restaurants and Bars. Centers for Disease Control and Prevention. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/organizations/business-employers/bars-restaurants.html.

31. Coronavirus Reports. Datassential. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://datassential.com/coronavirus/.

32. Coronavirus Reports. Datassential. (2020). Recuperado el 20 de junio de 2020 de https://datassential.com/coronavirus/.

Todos los derechos reservados Sintec Consulting © 2020

JULIO 2020

Sintec CONSULTING | Outperform the Future

MONTERREY
CIUDAD DE MÉXICO
BOGOTÁ
SANTIAGO DE CHILE
SÃO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com

@Sintec @Sintec_ @SintecConsultoria /SintecConsultoria