

# ANTIVIRUS PARA RESTAURANTES

Diana Bustani y Jorge Chávez

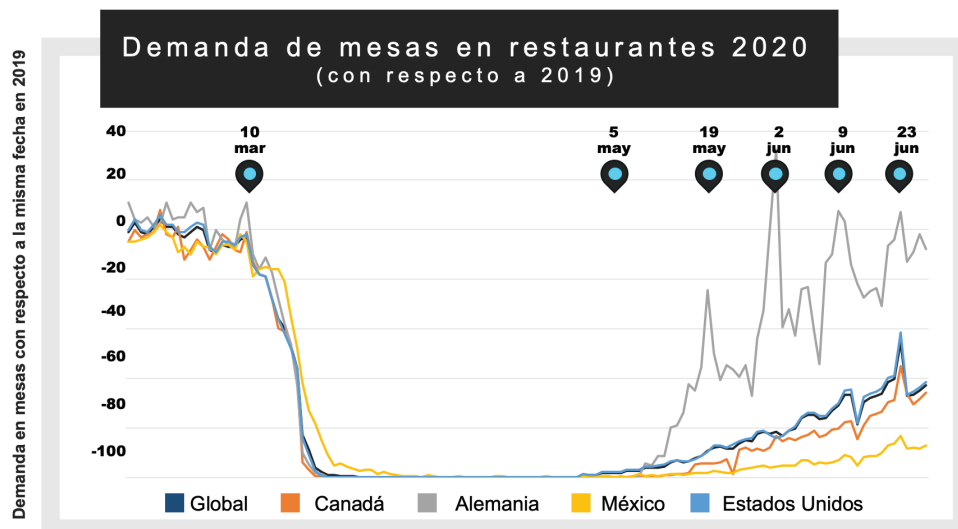


## ¿Cómo será el futuro de la industria frente al mercado cambiante?

Estamos viviendo un nivel de confinamiento nunca visto en nuestra generación. En este contexto, una de las industrias más afectadas es la de restaurantes. ¿Cómo se han visto afectados y qué pueden hacer frente a este reto?

En México, algunos restaurantes han reportado un promedio de caída en ventas de 70% en los últimos 2 meses. Cerca del 95% de los restaurantes cerraron al comenzar la pandemia y solo el 15% pudo continuar con servicio a domicilio. Aunque el servicio a domicilio ha subido un 40% y más restaurantes se han sumado a las plataformas de este servicio, las ganancias por estos medios son insuficientes. Las plataformas de *delivery* cobran hasta un 30%, reduciendo el margen o transfiriendo el costo al consumidor. Encima de esto, México acaba de implementar un nuevo impuesto a plataformas digitales, lo cual, sumado con las tarifas de las plataformas, ha aumentado el precio del platillo en un 45%. La única manera de obtener mejores márgenes es desarrollar sus propias plataformas de servicio a domicilio, lo cual puede resultar tardado y costoso.

1



Fuente: OpenTable, Business Insider, Canirac

Los restaurantes que siguen operando, han tomado medidas para mitigar el flujo de efectivo, también han hecho promoción de ofertas diferidas, negociado con sus arrendatarios y han tomado medidas preventivas drásticas para reducir su gasto en más de 50% de su P&L. Aun así, se estima que las pérdidas en el sector lleguen a 50 mil millones de pesos.

El panorama de recuperación está lleno de obstáculos con las diferentes fases de activación. En la primera se presenta un escenario de supervivencia, con el cierre del servicio presencial y una drástica reducción de consumo -lo que hemos vivido en los últimos meses- los restaurantes se vieron obligados a reaccionar con vías alternas de ingreso, como son por ejemplo los kits de "hazlo tú mismo". En la fase dos, se comienza una reapertura gradual, pero con la confianza del consumidor aún baja y una cadena de suministro en recuperación. En esta etapa se fortalecen las relaciones con proveedores, se aumentan medidas de seguridad y se optimiza el menú para enfocarlo en los platillos estrella.

En la fase 3, que se prevé para el 2022, incrementa la confianza del consumidor en un 45% y se va estabilizando la cadena de suministro, continuando con la optimización del menú y el fortalecimiento de prácticas empresariales de crisis. Hasta el 2025 estimamos un renacimiento del sector (Fase 4), con reconstrucción y expansión en la industria, con una reinención constante para seguir relevantes y atractivos en un nuevo normal en que se favorece más al servicio express o para llevar.

Mientras llegamos a las fases 3 y 4, la industria se enfrentará a una constante intermitencia o iteración entre las fases 1 y 2 dependiendo de las olas de contagio en México y el mundo.

## Panorama de recuperación para la industria de preparación de alimentos y bebidas



Sin una solución definitiva al coronavirus, los negocios tendrán que aprender a vivir en una intermitencia entre la etapa 1 y 2.



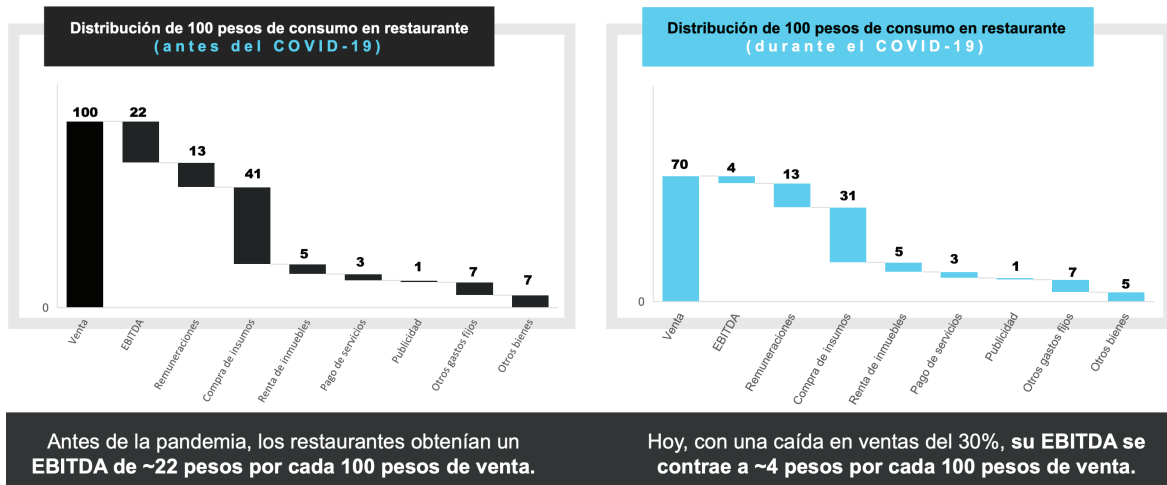
Fuente: Análisis Sintec

### Cambios estructurales en la industria

También existen una serie de cambios estructurales particulares para la industria restaurantera que presentan retos adicionales para el sector. En cuestión de insumos, algunos precios aumentaron por inflación o por afectación en el tipo de cambio, como en la industria avícola, donde el 20% de los productos son de importación. Aparte, el 70% de los restaurantes se abastece con proveedores informales (ej. Mercado de abastos), donde las cadenas de suministro son inestables, y en muchos no se pueden tomar precauciones de distancia para evitar contagio.

Encima de esto, los restaurantes enfrentan un aumento en gastos con ventas reducidas, gracias a las medidas de salud adicionales que deben tomar por la pandemia. Ahora los restaurantes deben invertir en equipo para la seguridad de consumidores y colaboradores, en condimentos y endulzantes empacados individualmente, utensilios desechables, y traslado de la operación al exterior, entre otras cosas.

## Cambios estructurales de la industria



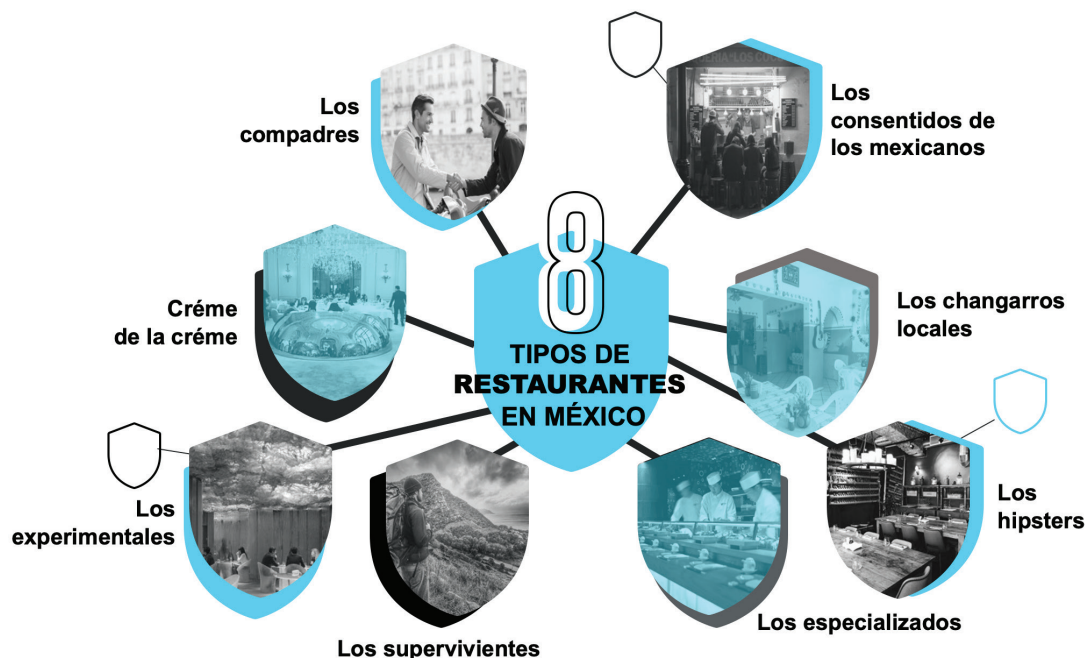
Se estima que un 15% de estos negocios cerrará permanentemente y un 50% se encontrará en riesgo de hacerlo, si no cuentan con los apoyos suficientes del sector gubernamental o el privado. Hasta ahora, el gobierno ha hecho poco por apoyar a esta industria, y muchos restauranteros se encuentran en situaciones difíciles. Sin embargo, en Sintec hemos conducido un estudio a profundidad de la industria de *food service* para encontrar las claves para la supervivencia de este sector.

Para ello hemos entrevistado a más de 400 restaurantes y cafés, en las 3 principales zonas metropolitanas del país. Tras haber analizado más de 50 variables, estos son los resultados más relevantes. Para este estudio, dividimos los restaurantes en 3 categorías generales y después hicimos un doble clic para clasificarlos en 8 tipos de restaurantes principales.

En términos de restaurantes encontramos los siguientes:

- **Sector Premium (platillo promedio de más de \$300 pesos):** En estos restaurantes el cliente valora la experiencia en el comedor, el ambiente, la decoración y el servicio. Al no poder servir a los comensales in situ, han perdido más del 90% en ventas.
- **Sector Intermedio (platillo promedio entre \$300 y \$100 pesos):** Los restaurantes de este grupo rápidamente se adaptaron al modelo de servicio a domicilio, pero sin una plataforma propia.
- **Sector Popular (platillo promedio de menos de \$100 pesos):** Estos restaurantes han sido de los más afectados porque no contaban con infraestructura para servicio a domicilio.

Al hacer una segmentación más profunda para hacer recomendaciones personalizadas para cada una, hemos encontrado 8 categorías principales de restaurantes en México:



Fuente: Análisis Sintec método PCA

## CRÈME DE LA CRÈME

Estos restaurantes atienden segmentos premium y exclusivos. Para tener éxito en este contexto necesitan contar con un servicio de alta seguridad o inocuidad que brinde la confianza necesaria a sus comensales para volver a visitar sus comedores y poder aprovechar el valor agregado que ellos ofrecen. En estos restaurantes podremos encontrar cuidados de salud desde el valet, pasando por cabinas de sanitización, hasta el uso de menús y cubiertos desechables. Estos restaurantes buscan proveedores de alta calidad en insumos y por lo mismo normalmente se mantienen leales a aquellos que los pueden proveer. Sin embargo, están abiertos a cambiar de proveedores si éstos son locales y tienen cadenas de suministro más fuertes, de manera que se reduzca el riesgo de desabasto.

## EXPERIMENTALES

A estos restaurantes los clientes van buscando una experiencia, ya sea en la ubicación, diseño, mixología, o temática. Los ingredientes que utilizan suelen ser excéntricos y sirven platillos difíciles de conseguir en otro lado. Para tener éxito, estos restaurantes deben buscar momentos de consumo especiales, en que puedan brindar una experiencia única a sus comensales- el reto es llevar esta experiencia a la casa de las personas, y hacerlo a precio *premium*. En un proveedor, estos restaurantes buscan productos únicos y seguridad en el suministro.



### **SUPERVIVIENTES**

Estos restaurantes se encuentran bien ubicados en locales bien posicionados y ofrecen servicio de calidad y productos diferentes. Para mantenerse deben mantener sus ubicaciones en zonas de afluencia y llevar a cabo acciones correctivas para ofrecer mejores niveles de satisfacción a sus clientes. En un proveedor, estos restaurantes buscan flexibilidad y paciencia para efectuar pagos.



### **ESPECIALIZADOS**

Son aquellos restaurantes, muchos de cadena, que se especializan en cierto tipo de comida (China, Italiana, franquicias regionales o globales). Su cocina utiliza ingredientes especiales y específicos, que son poco reemplazables. Invierten mucho en redes sociales, ya que el principal impulsor de este segmento es el servicio a domicilio, y aquellos que son cadena, pueden aprovechar para crear su propia plataforma. En proveedores buscan servicios VIP con tiempos de entrega menores a 48 hrs, y mayor flexibilidad en mínimos de compra.



### **LOS HIPSTERS**

Son los restaurantes pequeños e independientes, enfocados a un mercado joven que busca lo alternativo, local, saludable y natural, bajo estándares altos de ética, moral y trazabilidad de productos. Este enfoque los hace más exitosos en la pandemia, ya que la tendencia por la salud ha incrementado. En un proveedor buscan certificaciones de calidad en los insumos, que ya estaba en tendencia y se vuelve ahora más relevante.



### **LOS CHANGARROS LOCALES**

Estos restaurantes sirven comidas caseras a precio accesible bajo una amplia variedad de cocinas. Sus precios y la cercanía de sus consumidores los hace más resistentes si buscan economías de escala con negocios similares en la compra de materia prima. En un proveedor buscan buen servicio, puntualidad y calidad de productos, con flexibilidad en esquemas de financiamiento de los insumos.



### **LOS CONSENTIDOS DE LOS MEXICANOS**

Son aquellos que operan en la informalidad, la mayoría pequeños e independientes que ofrecen platillos típicos de la cocina mexicana y se encuentran en zonas populares (puestos de tacos, barbacoa, tortas, birria, etc.). Sus precios bajos son un factor que los hace más resistentes a los cambios en consumo. Sin embargo, deben robustecer sus prácticas de inocuidad para dar más seguridad a los comensales. En un proveedor buscan simplificar operaciones, flexibilidad de pagos, y promociones o descuentos. Este segmento en particular tiene el riesgo de flujo de efectivo.



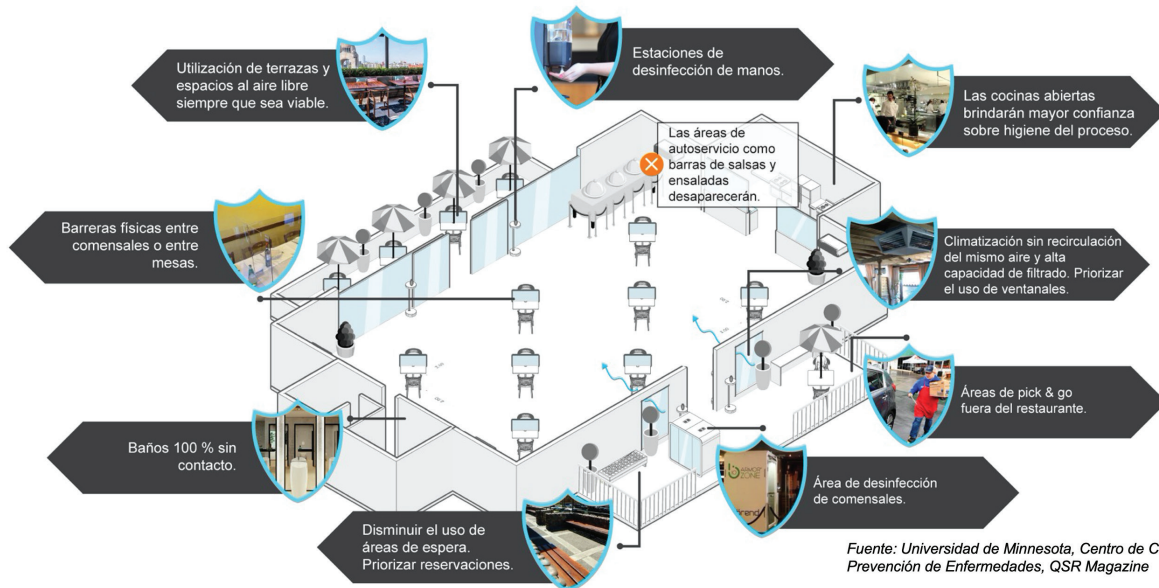
## LOS COMPADRES

Restaurantes independientes con una estrecha relación con proveedores, que se basa más en confianza que en calidad. Para ellos la relación de confianza con proveedores y trato personalizado con clientes son los factores de éxito. En un proveedor buscan mantener esa confianza, aunada a un acompañamiento y profesionalismo basada en la alta afinación de los valores que comparten.

Ahora que tenemos un mejor panorama de los diferentes enfoques de los restaurantes por segmento, ¿qué necesitarán los restaurantes de sus proveedores?

1. Una cadena de suministro local y flexible, a prueba de interrupciones.
2. Certificados y procesos de calidad
3. Servicio ágil y oportuno para optimizar el gasto.
4. Acompañamiento para crecer, trabajando en conjunto para fortalecer el crecimiento mutuo.
5. Flexibilidad en compras y pagos. El flujo de efectivo hoy es el tema más importante para resolver y se requieren de esquemas a corto y largo plazo donde los términos de pago se adapten a las necesidades del cliente.

### Regreso de restricciones y restaurante a prueba de contagios




Los elementos del antivirus para la industria restaurantera se dividen en dos, unos para restaurantes y los otros para proveedores.

1. Optimizar el flujo de efectivo
2. Optimizar precios- no es necesario mantener los precios pre-pandemia ya que los gastos hoy son mayores.
3. Optimizar el menú y simplificar operaciones.
4. Flexibilizar el suministro
5. Pronosticar la demanda para negociaciones relevantes con proveedores
6. Optimización de inventarios
7. Alianzas estratégicas con otros restaurantes para aprovechar economías de escala
8. Eficientizar plantilla - mantener servicios premium pero cuidando el gasto en nómina.
9. Transformarse digitalmente- en servicios de *delivery* propios. si es necesario

Restaurantes

1. Optimización de flujo de efectivo
2. Segmentación dinámica de clientes - periódica por lo menos cada 3 meses para adaptarse a cambios en la dinámica del cliente.
3. Precios óptimos y dinámicos
4. Pronóstico avanzado de la demanda
5. Cadena de suministro flexible y visible
6. Gestión de inventarios
7. Planeación óptima de transporte - responder a negociaciones de menor dropsize y menores tiempos de entrega, sin aumentar costos. Pueden evaluar sistemas tercerizados
8. Optimizar oferta de productos
9. Optimizar infraestructura de reparto
10. Sistema robusto de logística inversa - para manejar la merma o trazar el origen de productos.
11. Eficiencia organizacional
12. Transformarse digitalmente - es un must que todas las empresas deben buscar en el corto plazo.

Proveedores food service

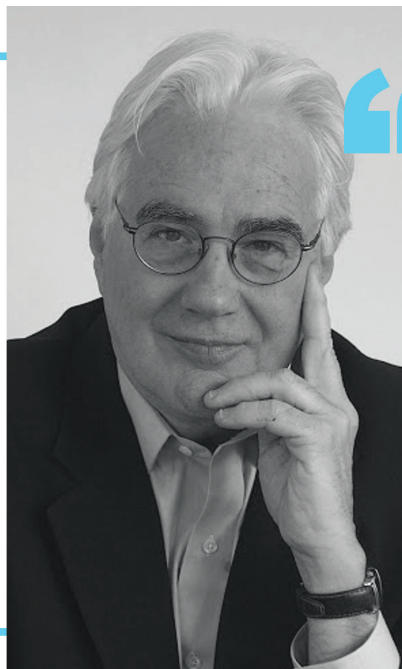


Sintec ha acompañado a clientes en diferentes industrias, particularmente en food service, para identificar oportunidades en que puedan tener éxitos a corto plazo. Con más de 30 años de experiencia podemos ser tu aliado para sobrevivir en la pandemia y estar preparados para las siguientes fases. Para comenzar te ofrecemos un diagnóstico que te puede ayudar a generar resultados de inmediato, junto con un plan de acción de acuerdo con las necesidades de tu empresa.

Aunque estamos atravesando una época difícil, los retos que enfrenamos ahora son

oportunidades para prosperar en el futuro. Hoy hay 30% más restaurantes en NY que los que había antes de septiembre 11, 2001. En New Orleans, hoy hay 32% más restaurantes que antes de Katrina. En Estados Unidos hoy hay más de 10 veces más restaurantes que en la pandemia de Gripe Española. Aquellos que sobrevivan esta crisis estarán mejor preparados que sus competidores para sobrellevar los retos del futuro y prosperar.

**Agradecimiento especial al equipo que hizo posible este estudio: Bárbara Guzmán, Arnaud Verhasselt, Salim Del Abra, y Francisco Mendoza.**



“(Tras COVID-19) muchos operadores nunca volverán a abrir sus restaurantes, pero otros ocuparán su lugar y **responderán mejor a los deseos y necesidades del público.**

[...]

Y las personas que dirigen nuestros restaurantes responderán como siempre lo han hecho, porque no amarían nada más que alimentarnos a todos.”

**-John Mariani, reconocido crítico culinario**

## Acerca de los autores



### Diana Bustani

Socia, MTY  
diana.bustani@sintec.com

Cuenta con un Doctorado en Ciencias Administrativas y Finanzas por parte del EGADE Business School y la Stern Business School en Nueva York, además de una doble titulación, la primera en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la segunda, en Ingeniería Mecánica en la University of Technology de Sydney. Profesora de la Maestría en Finanzas en la UDLAP. Fungió como Directora de la práctica de Transformación Organizacional en Sintec, con proyectos ejecutados en industrias líderes en México, Brasil y Filipinas. Se ha especializado en temas de reestructuración organizacional, gestión del cambio, cultura organizacional, liderazgo, gobierno corporativo, entre otras. Actualmente es Acting Partner en la oficina Monterrey de Sintec Consulting.



### Jorge Chávez

Director de Estrategia de Operaciones, MTY  
jorge.chavez@sintec.com

Cuenta con un MBA de la EGADE Business School y está certificado en Transformación Digital por el MIT. Tiene más de 7 años de experiencia en consultoría en México y Latinoamérica con empresas líderes en su industria. Ha diseñado e implementado proyectos relacionados a optimización logística y productiva, gestión comercial y transformación organizacional, generando crecimiento rentable para los clientes, en industrias como Productos Industriales, Telecomunicaciones, Consumo, Alimentos y Bebidas y Farmacéuticos.

**CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE**

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec\_