



## Adaptarse o Desaparecer

**D**esde hace 14 años trabajamos para el mundo de la gastronomía, las bebidas, los alimentos y empresas del mundo gourmet. En la Argentina, en otras partes de Latinoamérica, en EE. UU. y Europa.

En los últimos 6 años hemos comenzado a presenciar y acompañar una serie de señales y una transformación en el sector, que al principio parecían solo coyunturales. El tiempo nos fue demostrando que estos cambios eran estructurales y que no alcanzaría con “esperar a que pasara el momento”. Son transformaciones que reconfigurarán muchas reglas del juego, y quienes no las perciban no sobrevivirán para contarlo. Aquí, algunas de ellas:

### LA GASTRONOMÍA FUE...

- Una actividad muy rentable en la que las inversiones se recuperaban en 1 ó 2 años.
- Una actividad “cool y con onda” a la cual cualquier inexperto se animaba... y algunos sobrevivían.
- Un “Plan B” para que “ex relación de dependencia” invirtieran su indemnización para conseguir un “sueldo mensual” aceptable con alguna franquicia de cualquier tipo.
- Una actividad en donde las ineficiencias se pagaban con menos rentabilidad, pero en un marco aceptable.

### LA GASTRONOMÍA DE HOY ES OTRA COSA...

- Lo que parece coyuntural, no lo es. Es estructural.
- Las reglas de juego cambiaron para siempre, y es imprescindible que los empresarios del sector puedan verlo y adaptarse.
- La escala comienza a ser un factor esencial en la viabilidad económica de

los proyectos, salvo para aquellos “de nicho y alta especialización”. Aunque no será una “condición suficiente” para el éxito, sino solo necesaria.

- La conformación “de cadena” o de grandes “grupos de gastronomía” multimarcas será el formato que se irá consolidando. Ya se comienzan a ver casos de éxito en el exterior.
- Los procesos de construcción de “marcas atractivas, de volumen y rentables” serán uno de los ejes estratégicos en el éxito de los proyectos.
- La fiebre de los descuentos: los Clubes de Beneficios y Tarjetas con descuentos serán cada día más “un mal necesario” para el sector, que pagará caro su falta de atractivo en el concepto,

### LA ESCALA COMIENZA A SER UN FACTOR ESENCIAL EN LA VIABILIDAD ECONÓMICA DE LOS PROYECTOS, SALVO PARA AQUELLOS “DE NICHO Y ALTA ESPECIALIZACIÓN”.

marca y experiencias del servicio. Solo seguirán siendo “un buen negocio” para los grandes medios y entidades financieras. No para los empresarios del sector. Existe tanta oferta de sitios de gastronomía con descuentos, que la elección del lugar de destino será otra vez por “la marca, el precio y la experiencia”. Como siempre. Pero esta vez, todos facturando un 20% menos.

- La infidelidad de los clientes. El consumidor porteño “es muy infiel”. Le encanta cambiar y experimentar cosas nuevas. Un consumidor porteño promedio visita 2 veces en 1 semestre el mismo lugar. Es decir, no irá más de dos veces al mismo lugar. Con referencia al delivery de comidas: las cadenas

y restaurantes tienen más del 70% de sus clientes en la condición de “inactivos” (más de 2 meses sin comprar). Y entre un 50% y el 80% de los clientes captados habrán realizado solo una compra y luego desaparecerán.

- El tratamiento de la infidelidad. Ninguna marca de gastronomía podrá seguir viviendo sin tener planes y acciones de marketing para trabajar la infidelidad de sus clientes si quiere recuperar parte de su inversión en captación, y operar con rentabilidad.

- Salones con menos (o sin...) camareros. Cada día veremos más conceptos, marcas y lugares en donde los camareros serán “una especie en extinción” o un “recurso escaso”. Sitios con “muchísima onda, pero sin camareros”. En los últimos años, la recuperación de los salarios del personal ha subido por ascensor, mientras que los precios, dentro de un contexto recesivo, hipercompetitivo y de poca rentabilidad, subieron por la escalera. Este ha sido un ingrediente importante en la pérdida de rentabilidad del sector, que no recuperará en esta relación en el futuro próximo.

- “No sabés qué ricos pancitos hacemos en la cocina”. Se terminan los tiempos en que los proyectos “no exclusivos y caros” elaboran desde la materia prima todo lo que transforman, hasta llegar al plato servido en la mesa. El *outsourcing* llegó para quedarse, y para sostener esta transformación en los modelos de negocios, para hacerlos rentables, los restaurantes deberán ser “la última milla” de una cadena de servicios que, con una marca y un concepto sólido y atractivo, se ocuparán de la última transformación de los insumos.

Dicho esto, siempre es un buen momento para animarse. Prepárense y háganlo. ¡Mucha suerte! **F**