

HBS-Revolución de restaurantes: cómo la industria lucha por mantenerse viva

16 DE JULIO DE 2020 | por Michael S. Kaufman, Lena G. Goldberg y Jill Avery

Los principales operadores de restaurantes comparten sus experiencias intentando sobrevivir a la pandemia y cómo ven el futuro. Investigación de Michael S. Kaufman , Lena G. Goldberg y Jill Avery .

Nunca ha sido fácil ganar dinero en la industria de los restaurantes. Un sector altamente fragmentado dominado por el 70 por ciento de propietarios y operadores independientes, los ingresos anuales promedio del restaurante rondan los \$ 1 millón y generan una ganancia operativa de solo el 4-5 por ciento. Un modelo de negocio financieramente sostenible para pequeños independientes es a menudo difícil de alcanzar.

Entonces, cuando una crisis de la magnitud de la pandemia global de COVID-19 obliga a los restaurantes a cerrar, y sus ingresos caen a cero de la noche a la mañana, las cosas se ponen particularmente difíciles. A diferencia de la industria de las aerolíneas oligopolísticas, donde algunas grandes empresas pueden unirse fácilmente para presionar por el apoyo del gobierno, las preocupaciones de los propietarios de restaurantes y las realidades y preocupaciones únicas de su industria siguen sin abordarse en gran medida por los programas gubernamentales diseñados para ayudar a las pequeñas empresas.

Dos meses después de la pandemia, el 40 por ciento de los restaurantes de los Estados Unidos fueron cerrados y 8 millones de empleados sin trabajo, tres veces la pérdida de empleos que vio cualquier otra industria. Si bien algunos restaurantes comenzaron a reabrir en mayo y junio, la mayoría presentaba solo opciones de comida para llevar, entrega o cenas al aire libre debido a restricciones locales. El número de comensales en junio se mantuvo en más del 65 por ciento año tras año, y la Asociación Nacional de Restaurantes proyectó un déficit de ingresos de la industria de \$ 240 mil millones para el año.

Los efectos de segundo orden de los cierres de restaurantes se extienden a través de la economía estadounidense, trayendo dolor económico a los agricultores, pescadores, recolectores, ganaderos, fabricantes y otros productores que abastecen a la

industria. Igualmente afectados son los socios de la cadena de suministro que mueven bienes en todo el país.

"VA A TOMAR ALGÚN TIEMPO ACTUALIZAR LOS MODELOS OPERATIVOS PARA PODER TENER ÉXITO EN ESTE NUEVO ENTORNO".

En 2020, la industria de los restaurantes estaba prosperando. En unos pocos meses, ahora vemos una industria que se está volviendo loca, interrumpida masivamente por una fuerza externa tan sin precedentes que es casi insondable.

La severidad de esta interrupción comercial continuará perdurando y se complicará aún más por el mandato de muchos gobiernos locales de que la capacidad para cenar se limitará al 25-50 por ciento, incluso después de que se permita la reapertura de los restaurantes. Todavía es una pregunta abierta cuán asustadizo será el público estadounidense sobre volver a uno de sus pasatiempos favoritos.

Como resultado, la industria de restaurantes que emerge de la pandemia global probablemente se verá fundamentalmente diferente de la que existía a principios de marzo. ¿Cómo cambiará la crisis de COVID-19 el panorama de la industria y qué deben hacer los restaurantes para sobrevivir? Y, ¿qué deben esperar los consumidores, desesperados por volver a sus restaurantes favoritos pero desconfiados sobre si es seguro hacerlo?

Historias desde adentro

El futuro de la industria de los restaurantes nos preocupa especialmente. Compartimos colectivamente 35 años de experiencia en la industria de restaurantes y alimentos, navegando nuestro camino como camareros y camareros, como gerentes y líderes principales de grupos de restaurantes y la asociación comercial principal de la industria, así como las marcas de alimentos y bebidas que los suministran. Hemos invertido en la industria y hemos servido como miembros de la junta corporativa y líderes de coaliciones de la industria, y ahora, como educadores, preparamos a los futuros fundadores y líderes de restaurantes para operar en esta industria única. Hemos pasado los últimos años en un estudio profundo de la industria de restaurantes para crear y ofrecer un curso de nivel de MBA en Harvard Business School llamado **Desafíos y oportunidades en la industria de restaurantes** .

Aprovechando este trabajo, prácticamente convocamos en abril a un grupo diverso de restauradores, chefs, inversores y líderes de la industria para participar en un panel de discusión sobre la crisis de COVID-19 y lo que significa para el futuro de la industria.

Lo que escuchamos fue que la industria de los restaurantes estaba en serios problemas económicos y que los planes de rescate del gobierno mal concebidos no estaban ayudando a apuntalarlo. Sin embargo, también escuchamos que los restauradores se mantuvieron firmemente comprometidos con su objetivo de nutrir y nutrir a las personas, proporcionando un lugar de socorro y comunidad en un mundo nuevo y extraño.

Nuestras conversaciones con el panel y nuestra investigación de campo informan nuestra visión para el futuro de la industria y el asesoramiento a los propietarios de restaurantes, el personal, los inversores y los patrocinadores que ofrecemos a continuación.

¿Cómo se deterioró tan rápido?

Los restaurantes requieren una gran cantidad de mano de obra universal, por cualquier indicador de productividad se clasifican entre las industrias menos productivas. Se requiere mano de obra para producir alimentos en la cocina y servir a los consumidores en el comedor. En promedio, los restaurantes gastan el 30 por ciento de sus ingresos en mano de obra. Con un enfoque cada vez mayor en salarios justos y aumentos salariales legislados, los restaurantes pueden superar fácilmente ese promedio.

Además, los restaurantes gastan aproximadamente el equivalente del costo de los bienes vendidos (COGS). Los restaurantes independientes generalmente compran sin la capacidad de cubrir o fijar los precios, por lo que están a merced de las fluctuaciones de la oferta y el precio.

Un tercer desafío de costo para los restaurantes es la ocupación. Las ubicaciones generalmente se arriendan sobre una base de renta fija neta triple, ocasionalmente con un porcentaje de renta adicional por encima de un umbral de ingresos específico. Normativamente, la industria busca gastar no más del 10 por ciento de los ingresos en costos de ocupación, pero al ingresar arrendamientos, los restauradores pueden ser optimistas sobre sus ingresos proyectados y, por lo tanto, aceptar un gasto fijo de alquiler que termine superando ese porcentaje de los ingresos reales. Otros gastos (seguros, procesamiento de tarjetas de crédito, comercialización, servicios públicos, reparaciones) se acumulan.

Suponiendo un capital de trabajo adecuado al abrir, el efectivo de un restaurante de las ventas diarias se utiliza para pagar los suministros comprados previamente, así como para la nómina, el alquiler y otros gastos. Como resultado, los restaurantes suelen operar con modestas reservas de efectivo. Si se interrumpen los ingresos, las cuentas por pagar acumuladas, así como la nómina y el alquiler quedan por liquidar. Cuando JPMorgan Chase realizó una muestra de casi 600,000 empresas en 12 industrias representativas, los restaurantes tenían el búfer de efectivo más bajo.

Varios segmentos de restaurantes experimentaron la crisis de manera diferente. Aquellos que antes eran expertos en el servicio de comida para llevar y comida para llevar resistieron bien la tormenta, mientras que otros, que dependían de la comida, enfrentaron una pérdida total de ingresos.

Paul Brown, CEO de Inspire Brands, propietaria de Buffalo Wild Wings, Arby's, Jimmy John's y Sonic Drive-In, explicó que con 11,000 restaurantes en su cartera, Inspire está viendo impactos muy diferentes en las marcas impulsadas principalmente por sus modelos de negocio.

"En Sonic, estamos operando más o menos de manera normal, dado su concepto de entrada y salida", dijo Brown. "Cerramos los comedores en Arby's y pasamos a un formato de acceso directo. Nos estamos agotando un poco, pero no demasiado, ya que

podemos ejecutar ese modelo de manera bastante eficiente con solo negocios de conducción ”.

En el otro extremo del espectro de la marca, continuó, está Buffalo Wild Wings, que tradicionalmente consiste en un 75 por ciento de negocios de comida. “Algunos de nuestros restaurantes Jimmy John's también dependen en gran medida de almuerzos de oficina y universidades. Han bajado más. Va a tomar algún tiempo actualizar los modelos operativos para poder tener éxito en este nuevo entorno ”.

Al comienzo de la crisis, la mayoría de los restaurantes tenían solo dos o tres semanas de reservas operativas y esas reservas se agotaron rápidamente. Sin una fecha de finalización a la vista de los cierres obligatorios, los propietarios se mudaron rápidamente para suspender o despedir a casi todo el personal, manteniendo equipos de esqueletos. Thomas Keller, cuyo grupo de restaurantes incluye French Laundry en Napa Valley y Per Se en Manhattan, empleó a 1,200 empleados en sus 13 restaurantes, pero a mediados de marzo la plantilla se redujo a 18 empleados en todos los restaurantes.

Los panelistas compartieron el dolor que experimentaron como miembros del personal, muchos de los cuales eran empleados a largo plazo que se sentían como familiares, fueron despedidos o despedidos. Algunos propietarios mantuvieron sus cocinas funcionando únicamente para proporcionar comidas a su personal, temerosos de no poder alimentarse. El día que tuvo que despedir a miles de personas "fue uno de los días más difíciles de mi vida", dijo RJ Melman, presidente de Lettuce Entertain You Enterprises y creador y desarrollador de más de 13 conceptos de restaurantes. "Conozco una buena parte de esas personas, este es un negocio familiar".

En 2012, el Foro Económico Mundial publicó una evaluación de los riesgos plausibles que enfrenta la industria. Evaluó el riesgo de pandemias en un 11 por ciento, por debajo de la escasez mundial de energía (19 por ciento) y la escasez de mano de obra (17 por ciento).

Se les preguntó a los líderes de los restaurantes, dada esta probabilidad de riesgo, ¿deberían los restaurantes haber estado mejor preparados para la pandemia mundial?

"¿De verdad crees que alguien podría haber estado preparado para esto?" Melman respondió. “Muchos de nuestros comedores tienen cero ventas. No creo que haya muchas empresas en general que tengan un plan para cero ventas. No es que no estemos preparados para no tener negocios debido a una emergencia. Tenemos un seguro de interrupción de negocios para cosas como incendios, pero nadie podría haber planeado el cierre de toda una industria durante meses ”.

Paul Brown estuvo de acuerdo. “Una cosa es hablar de una pandemia. Otra muy distinta es hablar sobre la reacción del gobierno ante la pandemia, que es realmente lo que está perjudicando a todos en esta industria. Se trata menos de la pandemia y más del cierre global uniforme de la economía, que no creo que nadie hubiera predicho. Este es el último escenario negativo: ¿qué sucede si toda la economía se apaga durante varios meses?

A medida que los gobiernos ordenaron el cierre, muchos restauradores buscaron alivio en sus aseguradoras de interrupción de negocios. Algunos quedaron consternados al descubrir que habían comprado pólizas con exclusiones de virus, dejándolos al

descubierto por cualquier pérdida debido a la pandemia. Otros, incluido el grupo de Keller, tenían cobertura para virus, pero sus aseguradoras aún rechazaron sus reclamos. Junto con varios chefs y restauradores conocidos, Keller está liderando un grupo llamado BIG (Business Interruption Group) para realizar un esfuerzo legal, político y de relaciones públicas para exigir el pago de políticas sin exclusión de virus y el apoyo federal para el pago bajo Políticas con exclusiones.

Gracias, pero no, gracias a los rescates.

Nuestros panelistas expresaron su frustración con los programas de ayuda del gobierno, como la Ley CARES de EE. UU. Y su Programa de Protección de Cheques (PPP) promulgado a fines de marzo. Aunque diseñado para ayudar a las pequeñas empresas con préstamos perdonables para alentar a mantener a los empleados en la nómina, el programa decepcionó decepcionantemente a las necesidades exclusivas de la industria de restaurantes.

Por ejemplo, la elegibilidad para la condonación total del préstamo se basó en el uso de los ingresos del préstamo durante un período de ocho semanas que finaliza el 30 de junio con el mantenimiento de ambos niveles salariales y el número de empleados en el mismo nivel que el período comparable de 2019. Además, se requería que el 75 por ciento de los ingresos del préstamo se usara para la nómina, en desacuerdo con una norma de la industria de gastos de nómina que totaliza aproximadamente el 30 por ciento de los ingresos. A mediados de mayo, los restaurantes que estaban abiertos habían reducido la dotación de personal solo para llevar y entregar, y las posibilidades de volver al pleno empleo para el 30 de junio eran débiles debido a las limitaciones impuestas por los límites de capacidad.

"NO TENGO IDEA DE QUÉ HACER CON EL PRÉSTAMO PPP PARA EL QUE HE SIDO APROBADO; NO ESTOY SEGURO DE QUE LO ACEPTE".

El servicio de la deuda de los préstamos no perdonados limitará aún más el flujo de caja de los restaurantes, lo que llevará a algunos restaurantes, particularmente a las operaciones pequeñas e independientes, que se encuentran en una situación económica extrema y se arriesgará a un cierre permanente, a renunciar al uso de los préstamos, por considerarlos demasiado arriesgados.

"Estamos cerrados y lo estaremos en el futuro previsible, por cuánto tiempo, no estoy segura", explicó Amanda Cohen, chef nominada a James Beard y propietaria de Dirt Candy en la ciudad de Nueva York. "No tengo idea de qué hacer con el préstamo PPP para el que he sido aprobado; No estoy seguro de tomarlo. Paso todo mi tiempo pensando si puedo hacer que funcione para mí. Juego con los números, tratando de imaginar formas de llegar a mi equivalencia de tiempo completo pre-COVID. Nada de eso parece funcionar.

Después de recibir un préstamo PPP, "no fue un alivio obtener el dinero. Es una muy mala trampa ", dijo Annie Shi, cofundadora de King en la ciudad de Nueva York. "Lo

conservaremos, pero no gastaremos ni un dólar hasta que se cumplan las reglas finales para que podamos ver si realmente nos ayudará o nos perjudicará".

Keller expresó su frustración porque algunos de los grupos de restaurantes más grandes estaban tomando dinero del gobierno, mientras que la mayoría de los restauradores necesitados no podían beneficiarse. "Los restaurantes más pequeños, aquellos con ingresos inferiores a \$ 2 millones, son los que más necesitan la ayuda", dijo. "Estas son sus cafeterías locales, tiendas de donas, comida china para llevar; son el tejido de nuestras comunidades. Estos restaurantes no podrán volver a menos que los ayudemos durante la crisis; debemos cuidarlos".

Al revisar los \$ 30 millones otorgados a compañías que cotizan en bolsa, como Shake Shack y Ruth's Chris, Keller señaló que si solo \$ 100,000 cada uno se entregara a los restaurantes más pequeños, 300 propietarios podrían haber sido apoyados. "Necesitamos invertir esto desde el más grande obteniendo el dinero primero hasta el más pequeño siendo el primero en la fila". (Posteriormente, como resultado de las críticas públicas, Shake Shack y Ruth's Chris devolvieron sus ganancias del préstamo PPP).

A principios de junio, el Congreso aprobó y el Presidente firmó la Ley de Flexibilidad del Programa de Protección de Cheques de Pago de 2020 que extendió el período de cobertura de ocho semanas a 24 semanas y redujo el requisito de uso de la nómina del 75 al 60 por ciento, entre otras disposiciones. Aún no está claro si estos cambios en el PPP alentarán a más restauradores que necesiten aceptar los préstamos.

Pivotando para sobrevivir

Muchos restaurantes han girado durante la crisis. Han cambiado a comida para llevar y entrega y han mejorado su capacidad para acomodar la recogida en la acera y la entrega en la entrada. Algunos desarrollaron ofertas para llevar de comidas familiares preparadas por el chef, que incluyen paquetes de comidas múltiples preparadas total o parcialmente con recalentamiento o instrucciones de cocción final.

Pero a otros les ha resultado difícil girar. "Hemos optado por no ir a la entrega o recogida", dijo Shi. "En la primera fase después del cierre, estábamos realmente preocupados por nuestro personal y su bienestar. Establecimos un GoFundMe para recaudar dinero para garantizar que se cuiden. En la segunda fase, estábamos ocupados solicitando préstamos. Luego, consideramos la entrega y la entrega, pero no todos los elementos del menú de nuestro restaurante están diseñados para ser aptos para la entrega. Y, la entrega no es tan rentable dado que aplicaciones como Uber Eats toman el 30 por ciento de sus ingresos en tarifas".

Cohen enfrenta elecciones similares. "No hicimos la entrega de antemano, así que no pensé que íbamos a hacer un buen trabajo en medio de una pandemia", dijo. "No estábamos preparados para ello, no tenemos los contenedores para ello, nos habría tomado demasiado tiempo ponernos en marcha. Muchos de mis amigos lo están haciendo y no están llegando al límite. Mi mayor preocupación era que no podía garantizar la seguridad de mi personal. Quiero que mi personal esté a salvo. Si mi restaurante sobrevive, pero la mitad de mi personal se enferma, no vale la pena".

Keith Pascal, ex director general de concepto de Panera Bread y socio fundador de la firma de inversión enfocada en restaurantes Act III Holdings, dijo que aunque las ventas en restaurantes en su cartera de inversiones disminuyeron inicialmente más del 80 por ciento, ha visto mejoras incrementales cada semana a medida que más ubicaciones implementan formas creativas para mejorar las ventas, como acceso digital, nuevas ofertas de menú y opciones de recolección sin contacto en la acera.

Los inversores están ayudando a apuntalar las redes de distribución inyectando efectivo en los distribuidores para mantener el flujo de productos. A los franquiciados se les ofrecen condiciones de pago más generosas. Cada jugador en el frágil ecosistema se enfrenta a una amenaza, y la industria se está uniendo para apuntalar cada parte del sistema.

"El inventario será un gran problema para nosotros", dijo Keller. "¿Cómo ayudamos a apuntalar a nuestros proveedores, muchos de los cuales también son empresarios independientes, que se han visto afectados por nuestro cierre? ¿Podemos usar el dinero de PPP para pagar a nuestros proveedores para reabastecer nuestros restaurantes? Al igual que nosotros, sus ingresos se han reducido a cero. ¿Cómo podemos asegurarnos de que sobrevivan?"

En medio de su propio dolor, los restauradores están ayudando a otros en sus comunidades prestando sus espacios físicos y personal. El restaurante *ad hoc* de Keller en Yountville, California, ofrece comida a los ancianos confinados en su hogar en el área, brindando comidas económicas de tres platos para quienes están desempleados, y utiliza sus instalaciones para albergar un pequeño banco de alimentos.

En conjunto con la organización sin fines de lucro Rethink Food, el Eleven Madison Park de la ciudad de Nueva York, un restaurante con tres estrellas Michelin clasificado como el mejor restaurante del mundo en 2017, se transformó en una cocina de la tienda preparando 3.000 comidas diarias para los miembros de la comunidad que enfrentan hambre. Cuando el Condado de Orange, las escuelas públicas de California cerraron, Slapfish, una cadena de productos del mar casuales y rápidos, lanzó inmediatamente una política para llevar a los niños sin comida. Otros restauradores están organizando consorcios de sus proveedores para seleccionar cajas de suscripción de alimentos artesanales que se venden en línea.

Por qué los empleados no quieren regresar

Las barreras para reconstruir el personal de los restaurantes comienzan con garantizar la seguridad de los trabajadores de los restaurantes, incluida la necesidad de tener en cuenta las edades y las condiciones preexistentes de los empleados actuales y futuros. Los dueños de restaurantes también deben proporcionar flexibilidad en la programación debido a las necesidades de cuidado de niños y la posibilidad de que los programas de verano y las escuelas se cierren hasta septiembre o más tarde. Algunos empleados pueden ser reacios a regresar porque la combinación de los beneficios estatales de desempleo y el suplemento federal de \$ 600 por semana, disponible hasta al menos el 1 de agosto, aumenta sus ganancias más allá de su compensación anterior a COVID. Por otro lado, dado el desempleo masivo en todo el país, si se les ofrece un retorno al trabajo, muchos pueden responder positivamente, preocupados por la competencia por sus puestos de otros que buscan trabajo.

Muchos otros empleados de restaurantes, en particular los trabajadores que reciben propinas en la recepción, ganaron más mientras trabajaban que recibir una compensación por desempleo y quieren regresar rápidamente, pero están preocupados de que sus ingresos disminuyan debido a que los restaurantes tienen menos capacidad. Los márgenes delgados de la industria hacen que aumentar los salarios de los empleados de los restaurantes sea casi imposible en ausencia de un aumento en los precios del menú, que es probable que los clientes afectados por la crisis rechacen.

"LO MÁS IMPORTANTE QUE TODOS ENFRENTAMOS ES REALMENTE LA CONFIANZA Y LA COMODIDAD QUE NUESTROS HUÉSPEDES TENDRÁN CUANDO REGRESEN A NUESTROS RESTAURANTES".

Más tarros de propinas y espacio prominente en los cheques para contribuciones voluntarias de apreciación del personal probablemente serán parte de la respuesta inicial de los restaurantes y, a medida que la economía se recupere, los precios del menú probablemente aumentarán. Abordar las inquietudes de los empleados será fundamental: los restauradores exitosos saben que tratar bien a sus empleados es la mejor manera de garantizar que las inquietudes de los clientes sobre la seguridad sean prioritarias en todos los aspectos del servicio y mantengan altos estándares de hospitalidad.

La implementación en restaurantes de pautas operativas federales, estatales, locales e industriales muy variables puede brindar confianza, especialmente a los empleados más vulnerables. En las cocinas, muchas de ellas bien diseñadas para que los trabajadores realicen múltiples tareas en diferentes estaciones de cocina y preparación, la proximidad de los trabajadores es motivo de preocupación. En las áreas de comedor y baños, además de usar máscaras o protectores faciales, se requerirá vigilancia sobre la limpieza y desinfección. La efectividad de la administración para controlar los números y el flujo de clientes y el cumplimiento de los requisitos locales, como exigir a los clientes que usen máscaras cuando no están comiendo, afectará la percepción y la realidad de la seguridad de los empleados.

Cuando planean reabrir lugares para cenar, los operadores están identificando nuevos puestos de personal, incluidos los "conserjes" para administrar la entrada y los empleados asignados a desinfectar mesas, sillas y baños.

Como anécdota, las primeras experiencias de la apertura de los estados muestran que algunas personas se apiñan y se niegan a usar máscaras. Los empleados que regresan al trabajo han encontrado que las condiciones de trabajo, incluido el uso de máscaras, son difíciles. En Cape Cod en Massachusetts, una tienda de helados cerró después de un día después de que miembros del personal adolescente fueron acosados verbalmente por clientes frustrados por largas colas y tiempos de espera debido a nuevos protocolos de seguridad.

¿Cómo se ve la reapertura y podemos pagarla?

A lo largo de la crisis, los restaurantes y las autoridades reguladoras han discutido los planes de juego para la reapertura. Las características más destacadas de estos planes incluyen la reconfiguración de los planos de planta para permitir el distanciamiento físico, al tiempo que se reconoce que la regla de seis pies mencionada con frecuencia puede no ser práctica para restaurantes, utilizar pantallas transparentes u otras barreras físicas para demarcar la separación de la mesa, lo que limita el número de personas en cada mesa, ampliando los asientos al aire libre, capacitación en salud y seguridad y turnos escalonados para los empleados, políticas de días de enfermedad más flexibles, saneamiento frecuente y más riguroso de todas las superficies, interacciones sin contacto entre los clientes y los camareros, escaneo de códigos QR, menús de un solo uso o sin contacto, pedido y pago de dispositivos móviles, detección y enguantado de camareros, y muchos más.

Las pautas que provienen de los municipios locales y los gobiernos estatales molestan a algunos operadores de restaurantes. Si bien es importante, dijo Paul Brown, "sería bueno si esas pautas se aplicaran de manera un poco más consistente. Es un verdadero desafío. Mantenemos un documento de 32 páginas para cada una de nuestras cadenas de restaurantes que contiene diferentes parámetros para cada municipio local. Tenemos que actualizarlo casi todos los días a medida que cambian las cosas. Es casi imposible operar un restaurante así, y los consumidores están confundidos, no saben cómo comportarse".

La adopción de protocolos de reapertura específicos y el cumplimiento riguroso y consistente de esos protocolos indicarán el compromiso de los restaurantes con la seguridad de los clientes y empleados. Aunque es necesario, los protocolos por sí solos probablemente no serán suficientes para permitir que los restaurantes cumplan con el requisito previo más importante para una reapertura exitosa: la restauración de la confianza del cliente y la confianza mientras se mantiene la hospitalidad que es una parte esencial de la experiencia del restaurante.

La reconstrucción de esa confianza debe comenzar con empatía y respeto por los empleados de restaurantes que serán un nuevo contingente de trabajadores de primera línea en la lucha contra COVID-19, así como por los portadores de cultura y los custodios de la experiencia del restaurante. Keller señala: "Lo más importante que todos enfrentamos es realmente la confianza y la comodidad que nuestros huéspedes tendrán cuando regresen a nuestros restaurantes. Ese será nuestro mayor obstáculo, independientemente de las pautas que nos dé el gobierno. ¿De verdad vas a querer ir a un restaurante? Hasta que la gente se sienta cómoda con eso, nada va a suceder".

Y la reapertura no será fácil, particularmente para operadores independientes como Cohen. "Mi mayor objetivo en este momento es que la gente regrese a los restaurantes", dijo. "Probablemente estaré operando con pérdidas durante muchos, muchos meses si necesito mantenerme al 50 por ciento de capacidad".

Si abrimos, ¿vendrán?

Hasta que llegó el COVID-19, los estadounidenses gastaban más en alimentos fuera del hogar que en el consumo en el hogar. Los restaurantes habían sido el espacio, además del hogar y el lugar de trabajo, donde se han formado, incubado y mantenido relaciones.

Sin embargo, lo que está claro es que para que la industria se recupere, los restaurantes deben incorporar medidas de salud y seguridad en un ambiente hospitalario, atendido por empleados bien capacitados y adecuadamente incentivados cuyas interacciones con los clientes los inducen a regresar.

Las encuestas de consumidores, realizadas en mayo por The Washington Post, investigadores de la Universidad de Maryland y Morning Consult, revelaron que solo el 26 por ciento de los estadounidenses cree que los restaurantes deberían reabrir, y solo el 18 por ciento se sintió cómodo al regresar a los restaurantes para comer. En una encuesta de consumidores realizada por Datassential también en mayo, el 75 por ciento de los consumidores dijo que la seguridad era más importante que visitar su restaurante favorito y el 64 por ciento dijo que definitivamente evitarían comer fuera. Los clientes con mayores tolerancias al riesgo han frecuentado restaurantes en estados que han comenzado a reabrir pero en números inferiores a los necesarios para que los restaurantes vuelvan a ser rentables. El negocio de comida para llevar continúa creciendo, pero más lentamente de lo esperado.

Sin embargo, hay motivos para el optimismo, dijo Pascal. Los consumidores se están cansando de cocinar todas sus comidas. "Las personas son resistentes en su deseo de comer fuera, y tal vez un poco aburridas con lo que hay en sus refrigeradores, tan ansiosas de disfrutar algunas de sus cenas preparadas por alguien fuera de sus propios hogares".

Paul Brown señaló que los restaurantes deben tener en cuenta todas las señales visuales que señalen un entorno seguro para los consumidores. "Muchos de estos ya existen en los restaurantes porque la limpieza siempre ha estado en la parte superior de la lista de prioridades de cualquier restaurante bien administrado. Pero gran parte del trabajo que hacemos para mantener limpios los restaurantes no ha sido tan visual o evidente para los consumidores y los consumidores del futuro pueden necesitar ver más. Pone mucho énfasis en la calidad del espacio en sí. Un edificio antiguo se ve sucio, no importa cuán limpio esté. El diseño va a ser un gran enfoque en el futuro; ¿Cómo podemos usar nuestras mesas o el diseño de los baños de manera que los haga visiblemente limpios?"

Los cambios en las necesidades y hábitos de los consumidores también afectarán el uso del restaurante. Los restaurantes ubicados en o cerca de complejos de oficinas sufrieron a medida que se redujo la ocupación de oficinas y continuarán sintiendo el impacto negativo. Los consumidores que se dirigen a las oficinas pueden haberse acostumbrado al café o al desayuno en casa y en el futuro pueden estar trabajando cada vez más desde casa. Anteriormente, las estrategias de selección de sitios para restaurantes se enfocaban en la densidad de la población laboral y residencial, dependiendo del concepto, la densidad relativa de cada entrada clave proporcionada para los modelos predictivos. Para aquellos conceptos que ponían más peso en la densidad de la población activa, como en las áreas urbanas, esas proyecciones de selección ahora pueden verse comprometidas.

Otro factor crítico que afectará a la industria es la gran cantidad de estadounidenses desempleados en general y la cadencia de su retorno al empleo en todas las partes de la economía. Con su ingreso real disponible severamente afectado, las compras discrecionales de restaurantes pueden reducirse. Además, cuando están empleados, los consumidores tienen menos tiempo para la preparación de comidas y recurren a

soluciones fuera del hogar; cuando está desempleado, el tiempo libre permite más cocina casera.

Kevin Brown, CEO de Lettuce Entertain You Enterprises, comentó: “La gente se está sintiendo muy cómoda con el distanciamiento social. Pero vamos a luchar para alcanzar el 50% de su capacidad. No sabemos cómo se desarrollará esto. Sé que la economía de los restaurantes tendrá que cambiar, incluidos los precios, pero a corto plazo, eso será imposible ”.

E Pluribus Unum

Como resultado de sus desafíos compartidos, los restauradores se están uniendo para educar a los funcionarios sobre los aspectos únicos de su industria que hacen que sea difícil sobrevivir a una pandemia global y encontrar soluciones para resolver el dolor a corto plazo de la industria y garantizar la supervivencia a largo plazo. Los esfuerzos de base organizados por la Asociación Nacional de Restaurantes, la Coalición de Restaurantes Independientes y otros han brindado visibilidad tanto a nivel nacional como local a los miembros del Congreso y la Casa Blanca.

Keller y Paul Brown son miembros del grupo de alimentos y bebidas del Great American Economic Revival de la Casa Blanca, un grupo de trabajo compuesto por 200 personas de representantes en 17 industrias que se han reunido con el personal de la Casa Blanca durante la crisis para ayudar a trazar un camino para recuperación económica. Keller, otros restauradores y representantes de la industria se han reunido con el presidente y los miembros del gabinete más de una vez para describir el impacto de la pandemia en los restaurantes, así como en aquellos que abastecen o trabajan en restaurantes. Los esfuerzos de cabildeo en Washington han dado como resultado la adopción prácticamente unánime de cambios a la legislación del PPP por parte de la Cámara de Representantes y el Senado y la aprobación de la Casa Blanca.

"Se han unido muchas coaliciones", dijo Cohen. “Lo que todos nos estamos dando cuenta es que todos estos pequeños restaurantes que se unen colectivamente tienen poder. Queremos aprovechar ese poder y unirnos como grupo. Pero no nos ayudará si no podemos abrir todos, si ninguno de nosotros sigue existiendo ”.

"CREO QUE HA HABIDO UNA DESCONEXIÓN ENTRE LO QUE LA GENTE ESTÁ DISPUESTA A PAGAR POR UNA CENA Y LO QUE EN REALIDAD LE ESTÁ COSTANDO A LOS RESTAURANTES PREPARARLA Y SERVIRLA".

Keller agregó: “Tener una voz unificada es lo más importante que podemos hacer hoy. Todos tenemos que unirnos. Todos nos enfrentamos a la misma catástrofe. La única forma en que vamos a resolver los problemas que enfrentamos es a través de la unificación ”.

De la crisis viene la oportunidad

Es demasiado pronto para saber cuándo y cómo la industria y la economía saldrán de la pandemia. Pero a veces una crisis importante se convierte en un punto de inflexión donde las industrias emergen más fuertes que antes. Las compañías que se enfocan en la salud de sus empleados y clientes, que brindan las comidas y la experiencia gastronómica que los consumidores anhelan, que administran su capital sabiamente y cuidan la salud corporativa de sus negocios, estas son las compañías que descubrirán oportunidades en medio de la carnicería que Esta crisis ha traído.

"Soy un contrario", dijo Pascal. "De hecho, creo que es un momento maravilloso para pensar en **ingresar** a la industria. Si bien puede surgir de la desgracia de otra persona, y eso es triste, habrá muchas oportunidades. Si bien habrá alguna desgracia, habrá mucha capacidad nueva. Habrá muchos activos baratos por ahí. Estamos buscando invertir en algunas cosas cercanas a la bancarrota. Hay algunas oportunidades realmente buenas para mantener vivas a algunas empresas que merecen mantenerse así. También estamos viendo organizaciones más grandes y de alta calidad que han sido heridas por esto y necesitan capital o quieren un poco de protección financiera para resistir esto".

Curiosamente, durante la Gran Recesión de 2007-2009, el número de lugares para comer y beber no disminuyó. ¿Por qué? Un gran número de personas recién desempleadas, que carecen de otras opciones de empleo, abrieron sus propios restaurantes. Queda por ver si la naturaleza de esta crisis tiene efectos similares.

El enfoque intensivo en la seguridad en el manejo de restaurantes y alimentos sin duda generará innovación de productos en empaques, tecnología sin contacto para ordenar, pagar, baños e incluso entrada y salida de restaurantes, y protocolos y productos de limpieza y desinfección. También se examinará la circulación del aire dentro de los restaurantes. Este proceso ya ha comenzado. Por ejemplo, MASS Design Group, un colectivo sin fines de lucro fundado hace una década en respuesta a brotes epidémicos, actualmente está trabajando con los restauradores Jody Adams, Jaime Bissonnette y Ken Oringer en estudios de casos que desarrollan estrategias espaciales para sus restaurantes de Boston y Cambridge, tomando en cuenta, entre otras cosas, los puntos de entrada y salida, entrega y extracción, patrones de tráfico, barreras físicas y flujo de aire. MASS ha puesto a disposición sus [estudios de caso y pautas](#) como documentos de código abierto.

También se examinará el modelo fundamental para las operaciones de restaurantes. ¿Cómo se conciliará la futura propuesta de valor para los consumidores con la sostenibilidad financiera de los restaurantes y el bienestar de los empleados? ¿Los consumidores estarán dispuestos a pagar más para ayudar a garantizar salarios justos y la viabilidad de los restaurantes en general?

"Hemos creído que los precios han tenido que subir durante mucho tiempo ahora si desea pagar a su personal un salario digno", dijo Shi. "Creo que ha habido una desconexión entre lo que la gente está dispuesta a pagar por una cena y lo que en realidad le cuesta a los restaurantes prepararla y servirla".

Al mismo tiempo, los restaurantes pueden recurrir cada vez más a la tecnología, incluido el uso de la robótica, para mejorar la eficiencia laboral.

Los restaurantes deberán abordar todos los aspectos de los costos fijos. ¿Podrán los restaurantes estructurar o reestructurar los arrendamientos para que el alquiler sea un gasto variable vinculado al rendimiento de las ventas?

¿El uso de los consumidores de comida para llevar, recogida en la acera y entrega durante la pandemia se trasladará a un momento posterior a la pandemia? De ser así, abundan las oportunidades para que los operadores de restaurantes reduzcan el acceso al comedor en ladrillo y mortero a favor de la capacidad de cocina virtual o fantasma que reduce significativamente la inversión de capital y los costos de ocupación.

Durante la crisis, muchas localidades ajustaron las regulaciones para permitir que los restaurantes incluyan bebidas alcohólicas con pedidos de comida para llevar, aceras y entregas. Los consumidores han apreciado esa conveniencia, que, si continúa, proporciona una fuente de ingresos mejorada para los restaurantes.

El costo de las comisiones de entrega de terceros ha sido la ruina de los restaurantes anteriores a COVID. Algunas localidades, incluida la ciudad de Nueva York, han tratado de limitar esas tarifas. Se continuará abordando la viabilidad de la economía de la entrega a terceros tanto para restaurantes como para los proveedores de entrega después de COVID, con oportunidades para que surjan participantes de menor costo.

Antes de COVID-19, el número de restaurantes per cápita había alcanzado un récord; la industria probablemente habría visto una selección de ubicaciones incluso en ausencia de la crisis. "Creo que verán muchos restaurantes cerca y no volverán, particularmente aquellas cadenas que no tienen una fuerte diferenciación en el mercado", dijo Pascal. "Ha habido mucha capacidad y muchas empresas dando vueltas durante la última década que probablemente no deberían haber sobrevivido". La eliminación del exceso de capacidad podría mejorar la rentabilidad y el potencial de crecimiento de los restantes y crear espacios en blanco para que surjan nuevos conceptos de restaurantes.

Durante la crisis, muchos restaurantes, aunque cerrados, han vinculado su cadena de suministro a sus clientes para ayudar a mitigar el impacto de la crisis en sus vendedores, distribuidores, agricultores y otros proveedores. Si eso continúa después de la pandemia, puede ayudar a proporcionar una demanda y precios más estables para los restaurantes y la cadena de suministro.

Voces de esperanza

La industria de los restaurantes ha estado marcada durante mucho tiempo por la creatividad y la resistencia, intrínseca al ADN de los operadores de restaurantes. Los consumidores desean volver a los restaurantes. En una encuesta de consumidores Datassential, cuando se les preguntó qué actividades desean reanudar, "cenar en mi restaurante favorito" encabezó una lista que incluía visitar cines, centros comerciales, reunirse con amigos y familiares en restaurantes y asistir a eventos en estadios o arenas

"LO QUE OFRECEN LOS RESTAURANTES, REUNIR A LAS PERSONAS, HA SIDO UN HONOR ESTAR EN ESTE NEGOCIO".

"La cuarentena ha hecho que todos se den cuenta de cuánto aprecian estar con otras personas", dijo Shi. "Creo que eso es lo que la gente más echa de menos, y tengo muchas esperanzas de que cuando se nos permita volver a estar juntos, las personas se den cuenta de cuánto valoran esa interacción social y esperan cenar con sus seres queridos más que nunca antes de."

Sin restaurantes, las ciudades parecen rotas, dijo Cohen. "Ahora me doy cuenta de lo importantes que son los restaurantes para el tejido de nuestras ciudades, mientras camino por las calles y los veo tapiados. No veo a la gente pasando un buen rato. Es como si la ciudad estuviera rota. Sin restaurantes, nos falta una pieza fundamental de lo que hace que vivir en una sociedad no solo sea tolerable sino también agradable".

Kevin Brown comentó: "Simplemente me hace reflexionar sobre el valor de las relaciones. Ahora estamos todos desconectados. Lo que ofrecen los restaurantes, reunir a las personas, ha sido un honor estar en este negocio".

[Imagen: Foto iStock]

Lectura relacionada

- [Carrera de coronavirus: las cocinas en la nube ahora están sirviendo](#)
- [Sus clientes han cambiado. Aquí le mostramos cómo involucrarlos nuevamente.](#)
- [Las pequeñas empresas están peor de lo que pensábamos](#)

¿Estás en la industria de restaurantes? Cuéntanos tu historia COVID a continuación.