

Análisis

Hostelería: cambiar el modelo para dejar de ser supervivientes

El 'delivery' y las cocinas ciegas ('dark kitchen') son estrategias que seguirán creciendo para reducir costes de mano de obra y de alquiler

Daniel Sala Director general de Grupo Dihme

Desde el comienzo de la pandemia la situación de la hostelería ha ocupado miles de comentarios en los medios de comunicación, que han pasado de considerarla servicio esencial a demonizarla como causante de todos los males. Se trata de un sector cuyo peso económico en España es incuestionable y se calcula, dependiendo de las fuentes, que supone un 5% del PIB y da empleo directo a más de 1,5 millones de personas, cifras que se multiplican si tenemos en cuenta la cadena de valor completa.

El impacto de la crisis en este sector es mayor que en muchos otros, como cabe esperar de un sector tan dependiente del turismo y de la convivencia social. Probablemente por estar tan presente en nuestras vidas, todos tenemos una opinión sobre qué debería hacerse y qué no para ayudar al castigado sector hostelero. La realidad es que previsiblemente cerrará 2020 con pérdidas superiores al 50% de la facturación, 400.000 puestos de trabajo destruidos y con miles de establecimientos que ya no volverán a abrir sus puertas.

Dejando aparte las ayudas (o ausencia de ellas) que el sector reciba, se aventuran cambios importantes en un ámbito de negocio que en 2019 ya comenzaba a desacelerarse, después de la recuperación sostenida que experimentó tras la última crisis económica. En los próximos meses veremos muchos cierres, pero también veremos nuevos protagonistas.

Durante los meses iniciales de la pandemia el sector volvía a retomar su actividad, primero haciendo un esfuerzo adicional para garantizar la seguridad a los clientes y después mediante el servicio de *delivery*, la redistribución de los espacios o la improvisación de terrazas. Medidas coyunturales para paliar un momento excepcional que a todos ha afectado y a la espera de que una vacuna o tratamiento permita la vuelta a la normalidad hostelera. La realidad es que estas medidas para salir del paso serán del todo insuficientes, máxime cuando la duración, y por qué no, la repetición de un episodio similar en el futuro nos deben llevar a repensar toda una industria.

La restauración es un sector altamente granular con más de 300.000 establecimientos en el que predomina el pequeño hostelero (el 70% de las empresas funciona con tres o menos empleados). Es por tanto un sector que simplemente por el tamaño medio de sus empresas sería el más vulnerable a esta crisis. Con este panorama, parece lógico que el crecimiento de las empresas pequeñas y medianas debiera convertirse en una constante y tendría que ser promovido por la Administración. Es preciso favorecer medidas que faciliten la asociación, fusión o adquisición entre



Bar de Navarra reabierto tras el cierre por la segunda ola. EFE

reforzados, pero entendiendo el mismo como un negocio distinto a la restauración tradicional, donde el departamento de compras y operaciones es vital para garantizar la calidad y el tiempo de entrega. Nada que ver con el *delivery* forzado que se ha acometido en los últimos meses y que no es solución para el establecimiento tradicional.

Muy relacionado con esto, el auge de las cocinas ciegas (*dark kitchen*) viene a confirmar que se está desarrollando un negocio distinto, con ahorros importantes en localización y que propicia una gran flexibilidad a las empresas, pero con otros gastos en marketing, publicidad y en transporte de tu producto. En definitiva, un negocio diferente con una cuenta de resultados distinta en el que los hosteleros tradicionales comienzan a estar presentes.

La tercera pata de esta ecuación se encuentra en los agregadores (Glovo, Deliveroo, Just Eat...) cuya irrupción desestabilizó un mercado cuya rentabilidad ya estaba comprometida, y al que parece que las regulaciones y los movimientos estratégicos del propio sector posicionarán de forma correcta en el mismo.

La restauración de las grandes cadenas ya es muy activa en *delivery* y adopta estrategias de *dark kitchen* en muchas de sus nuevas aperturas y conceptos, consiguiendo una mejora de sus ratios de explotación, que no alcanza en sus restaurantes tradicionales debido principalmente al coste de la mano de obra y del alquiler. Parece que en este entorno para algunas marcas empieza a carecer de sentido disponer de un local presencial en una zona prémium.

¿Podemos pensar entonces que desaparecerán nuestros restaurantes, nuestros bares y nuestras cafeterías? Es seguro que no, pero los grandes del sector comienzan a optimizar sus *portfolios* de marcas, cerrando aquellos que entienden no viables y decantándose por otros conceptos y proyectos más rentables que nos dejan entrever el tipo de local que nos encontraremos en el futuro.

Locales donde las terrazas y los espacios más amplios que demandará el cliente llevarán a una previsible deslocalización hacia el exterior de las grandes ciudades, y conceptos donde primará la calidad y la experiencia de cliente a un precio contenido. En estos locales el *delivery* seguirá siendo residual si no se trabaja como un proyecto adicional a su marca física, ya que es otro negocio.

El consumidor estará dispuesto a salir, a compartir y a gastar en restauración, ya que el ocio es algo inherente al ser humano, pero no en la forma y probablemente en la cantidad en que se hacía hasta ahora. La reacción de esta industria debe ir, como en todas, pareja a los gustos del consumidor y con todos sus sentidos puestos en la búsqueda de la eficiencia.



Los locales se trasladarán hacia el exterior de las grandes ciudades: la reacción de la industria debe ir pareja a los gustos del consumidor

las pymes del sector. Medidas financieras (ICO inversión), pero también otras que reduzcan la carga administrativa y legal que no permiten a muchas empresas alcanzar un volumen adecuado que las lleve a la eficiencia.

Con ese tamaño mínimo necesario, la posibilidad de inversión en espacios ajustados a la nueva realidad, la contratación de recursos humanos profesionalizados y la inversión en tecnología y otros proyectos, las empresas dejan de ser supervivientes y pueden hacer frente a los nuevos retos del sector, que se han acelerado fruto de esta situación.

El *delivery* aparece como uno de esos retos y uno de los negocios que saldrán

Queda prohibida la distribución, copia o reproducción de este artículo si no dispone de la licencia correspondiente con los titulares de los derechos de autor.