

¿Cómo ha reaccionado la restauración ante el covid-19?

Los expertos consideran que las medidas adoptadas, en general, han sido adecuadas, a pesar de encarar una coyuntura desconocida hasta el momento

Restauración Organizada | 15/04/2020 | CASIMIRO COELLO



Las medidas de distanciamiento social adoptadas para evitar la propagación del covid-19 han llevado al sector de restaurantes, bares y cafeterías a una situación de cierre y paralización de actividad casi total, con excepción de algunos establecimientos de conveniencia o aquellos con servicio de entrega a domicilio. “No conozco a ninguna empresa que estuviera preparada para este escenario

inédito, extremadamente brusco y de tan amplio alcance y profundidad”, reconoce **Raúl Gómez, socio y director general de Quick Expansion**. “Es una situación anómala que nos ha pillado a todos por sorpresa. Nadie se podía imaginar, por ejemplo, que a 48 horas de comenzar las Fallas (nuestra semana grande), los establecimientos se iban a cerrar y a cal y canto. Al no haber antecedentes, la situación es difícil de afrontar”, admite **Alain Tabernero Pérez, presidente de Grupo Alain**. Para **Miquel Marcet, socio y director general de Laborde Marcet**, “el principal error fue no medir correctamente el alcance y gravedad de este virus. Pero no fue solo un error del sector de la restauración, fue un error generalizado a nivel nacional e internacional. Está claro que el cierre de establecimientos en España llegó varias semanas tarde y sin tiempo para que los operadores pusieran en marcha planes de contingencia y adaptación de su negocio a la situación que se nos venía encima. Pero, como dice la expresión, a toro pasado, todo el mundo es torero”.

En estas circunstancias de emergencia, “la situación ha obligado a los gestores a tomar decisiones en una situación con mucha presión, sin referentes, con el agravante de un marco regulatorio cambiante y con la sensación, en muchos casos, de estar jugándose el futuro de sus empresas”, explica Raúl Gómez. Sin embargo, “la reacción y las medidas tomadas por la industria de la restauración han sido, en general, positivas”, valora el socio

de Quick Expansión. Igualmente, Alain Tabernero cree que “las medidas adoptadas hasta la fecha, y que seguro irán modificándose conforme vayan pasando los días, no están siendo mal recibidas en un sector que se cerró obligatoriamente desde el minuto cero, con miles de millones de euros en género parados en todos los restaurantes del territorio nacional”. “El retail, y concretamente la restauración”, comenta **Carlos Torrijos, socio de Open Retail**, “es un sector muy dinámico e imaginativo, de modo que las empresas y cadenas de restauración han reaccionado rápida y eficazmente”.

Proteger la tesorería

“Como no podría ser de otra manera, la mayoría de las medidas adoptadas hasta la fecha por la mayor parte de los operadores (especialmente para aquellos que han visto desaparecer una parte relevante, si no toda, de sus ingresos), están relacionadas principalmente con la gestión de la tesorería y el control de costes (laborales, alquileres, licencias y royalties, etc), para garantizar la subsistencia a corto plazo que permita la viabilidad a medio y largo plazo del negocio”, explica **Enrique Porta, socio responsable del sector consumo y retail en KPMG**. No en vano, las áreas más afectadas en todos los sectores económicos han sido las que corresponden a la Gestión de personas (63%) y los Ratios de liquidez/tesorería (57%), según los datos del segundo sondeo del estudio ‘La empresa española ante el covid-19’, elaborado precisamente por KPMG y CEOE. Unas consecuencias que afectarían aún más al sector de restauración en su conjunto, dado que se trata de un sector donde el 40% de los operadores factura menos de 200.000 € anuales, cuenta con bajos niveles de capitalización -cerca de un 25% aguanta menos de un mes de gastos fijos, como costes de personal (que suponen el 37,5% del total)- y donde los márgenes son muy bajos, de tan solo el 6% frente al 13% de la media de todos los sectores), según recapitula otro estudio conjunto de EY y Bain & Company sobre el impacto del covid-19 en la hostelería en España.

Por ti, por los nuestros, por todos. Somos responsables.

Para ayudar a frenar el COVID-19, nos ponemos al servicio de las autoridades, mantenemos el servicio de entrega a domicilio y activamos el **Servicio de Entrega CERO CONTACTO**.

La prioridad, confiesa Alain Taberero, ha sido “intentar evitar problemas de liquidez, de modo que nos permita abrir en el futuro la persiana, e ir haciendo frente a los gastos que se nos vienen encima, evidentemente sin perder el norte”. Así, “la reacción natural de las empresas de restauración ha sido de supervivencia”, explica Raúl Gómez. “Y esa reacción ha tenido un objetivo claro: proteger la caja. Ante la desaparición o drástica reducción de los ingresos, las únicas medidas pueden venir del lado de los gastos e inversiones. De ahí las medidas duras, pero necesarias, que se han visto: paralización de inversiones, despidos, ertes, aplazamiento de pagos, negociación con proveedores, etc.”

Ertas y arrendamientos

Entre las decisiones adoptadas por la industria de la restauración, los ertes y la renegociación de alquileres están siendo fundamentales. Respecto a la primera medida, “los ertes, aun teniendo en cuenta la propia dificultad de su implantación, ayudan a mitigar el efecto por la reducción de costes de personal en un momento de caída drástica de los ingresos o incluso desaparición”, señala **Mar Gallardo, socia retail, consumo y farma en PwC**. Igualmente, **Xavier Aguilar, director de locales comerciales en Forcadell**, apunta que “para las marcas es muy difícil poder hacer frente a la masa salarial con la persiana bajada. Por ello, la gran mayoría se ha refugiado en expedientes de regulación temporal

de empleo (ertes), para asegurarse la viabilidad de la compañía en el futuro".

Pedro Valdés, socio de consultoría de EY, estima que, tras "las medidas adoptadas por el Gobierno para reducir el primer impacto social y económico, ahora hay que aterrizar dichas medidas a los subsectores (entendiendo muy bien sus dinámicas) y pensar un poco más en el medio plazo, que es donde verdaderamente podremos minimizar el impacto". Así, entre otras actuaciones, el experto considera que se debe "asegurar que la financiación llega a todos, en especial a los pequeños, y también flexibilizar ciertas medidas, como los ertes (en un negocio tan estacional como el de la hostelería se deberían adaptar progresivamente a la generación futura de la demanda), los alquileres (facilitando la negociación o marcando pautas para ello) y la fiscalidad (ciertos impuestos, como IBI, recogida de basuras, terrazas, etc)". Igualmente, Alain Tabernerero opina que "las cadenas de restaurantes deberían de haber acudido al erte pensando ya en los trabajadores con los que saldrán de nuevo al mercado cuando les permitan abrir, y también haber solicitado las líneas de financiación ICO a 5 años (1,5% de interés con un año de carencia), para tener liquidez y poder afrontar sin problemas todos los pagos que les están viniendo: Seguridad Social de febrero, proveedores, sueldos y salarios de los primeros 13 días de marzo, IRPF e IVA del trimestre, alquileres, etc".

Respecto a los arrendamientos, los expertos inmobiliarios abogan por la negociación. Alain Tabernerero considera que "intentaría llegar a un acuerdo con el propietario de buena fe entre ambas partes. Esta situación está levantando el sentido más humano de las relaciones profesionales y ese espíritu está imperando. Aquí tenemos que intentar perder los dos (propietario e inquilino) lo menos posible, para salir reforzados de ésta".

Igualmente, Carlos Torrijos considera fundamental "intentar conciliar los intereses del arrendador y el arrendatario dentro de un periodo de tiempo muy corto y cambiante, para que la relación entre ambas partes sea duradera y el arrendatario pueda tener un negocio viable". De hecho, Raúl Gómez piensa que, "sin duda, se ha equivocado quien ha optado por las imposiciones unilaterales, que a la larga van a erosionar la confianza y deteriorar relaciones que son necesarias para sentar las bases de la recuperación. Solo desde la empatía y la comprensión se pueden buscar soluciones en las que todos pierdan lo menos posible (porque todos van a perder algo en esta crisis). Si mandas una carta a un arrendador o un proveedor para decirle que no le pagas, no vas a encontrar su comprensión y solo vas a perder dinero, tiempo y energías en judicializar las discrepancias", anticipa el director general de Quick Expansión. "Nuestra aproximación con nuestros clientes ha sido la del acuerdo, la de la comprensión recíproca. Hemos gestionado desde la declaración del estado de alarma aproximadamente 1.500 contratos

de alquiler y en la inmensa mayoría de los casos se ha llegado a soluciones satisfactorias. En esta situación, se puede trabajar para reforzar relaciones y construir espacios de interés común... y esto vale para la relación con empleados, proveedores, arrendadores, franquiciados, etc.”, asegura Raúl Gómez. Del mismo modo, Carlos Torrijos pone el acento en que, “aunque hay que reaccionar rápido –ya que la situación lo requiere-, podría ser un error no llegar a acuerdos consensuados y de futuro con empleados, proveedores y propietarios. Esto generará problemas a largo plazo y desconfianza que repercutirán negativamente en las relaciones de la empresa, comprometiendo su viabilidad”.

La clave del delivery

Junto a las medidas laborales y las derivadas de los compromisos de renta, los operadores de restauración también han puesto en marcha otro tipo de iniciativas que pueden aliviar no solo su situación económica y financiera, sino también mejorar la cohesión y el valor reputacional de las propias marcas hosteleras. Carlos Torrijos destaca “la multiplicación de los contactos entre las cadenas de restauración para apoyarse y aportar soluciones. Están creando grupos de trabajo para hacer fuerza ante la administración y están en contacto permanente con los arrendadores, motivan a los trabajadores a prepararse para la reapertura y, sobre todo, están siendo solidarios apoyando a las estructuras sanitarias, las fuerzas y cuerpos de seguridad, los transportistas, etc”. Por ejemplo, como destaca el socio de Open Retail, una de esas iniciativas, "Food4Heroes, liderada por Grosso Napoletano, nació como apoyo al personal sanitario repartiendo pizzas a estos profesionales y, a día de hoy, ya son más de 85 empresas de restauración las que se han adherido al proyecto”. Asimismo, **José Antonio Salomón, responsable research de Gesvalt**, pone de relieve la puesta en marcha de proyectos de “bonos prepago como la iniciativa ‘Salvemos Nuestros Restaurantes’, que consiste en elegir un restaurante y un importe, que podrá ser canjeado una vez el restaurante pueda proceder a su reapertura”. “Con esos ingresos, el gremio puede hacer frente a gastos fijos de sus compañías y soportar mejor el cierre del mercado”, asegura Xavier Aguilar.

En cualquier caso, al margen de estas medidas de contingencia, el covid-19 puede haber marcado un hito competitivo con el mantenimiento en el Real Decreto 463/2020 del servicio de comida a domicilio durante el tiempo del Estado de Alarma. Aunque Pedro Valdés cree que "quizás se podría haber impulsado con mayor fuerza la venta a domicilio", **Fabio de Vero, responsable de FDV Consulting**, considera que esta posibilidad “está siendo aprovechada por aquellas empresas que habían incluido el delivery en su modelo de negocio como una parte bien integrada de su estrategia. En cambio, las que lo tenían

como un ingreso residual han tenido que cerrar o están trabajando a contracorriente, obteniendo resultados muy escasos. Para ellas”, concluye De Vero, “es el momento de trabajar y ponerse al día, porque el delivery es un Must para el mañana”. De hecho, para Enrique Porta, “aunque las medidas de control de caja son absolutamente necesarias, nos son suficientes. Las compañías no deben perder el foco en el cliente y en la mayor reorientación de la interacción y la demanda hacia el canal online, como elemento de venta, servicio y diferenciación [...], lo que en la restauración está llevando a una potenciación de las propuestas de entrega a domicilio (delivery)”. En este sentido, el socio de consumo y retail de KPMG resalta la posición de aquellas “enseñas que ya participaban activamente en estos ecosistemas y que han partido de una posición de ventaja y menos vulnerable al poder diversificar riesgos, compensando parcialmente con el delivery el cierre obligado de los locales.” No obstante, Porta también considera que “numerosos restaurantes y cadenas de restauración están sabiendo desarrollar este canal y conectar con sus clientes (en redes sociales y otras plataformas) con diversas iniciativas que les permiten posicionarse, reforzar su propuesta de valor, fidelizar e incluso captar nuevos clientes potenciales”. Además, la oportunidad del servicio a domicilio también “está produciendo la irrupción de nuevos operadores (o incluso fabricantes de alimentos y bebidas), que están llegando por primera vez de forma directa al consumidor, participando de alianzas y ecosistemas conectados y adquiriendo con ello un aprendizaje relevante para el futuro”, observa el partner de KPMG.

Diferencias de partida

Finalmente, Fabio de Vero subraya el hecho de que ya “han sido tomadas decisiones a gran escala que, a largo plazo, favorecerán a las cadenas y grandes grupos que están más preparados para afrontar una crisis”. Igualmente, Enrique Porta considera “posible que esta situación acentúe algunas de las tendencias que se venían observando desde hace años: la creciente profesionalización de la restauración, con un protagonismo cada vez mayor de la restauración organizada”. Porque, como afirma Mar Gallardo, “la crisis ha afectado a todos, pero no a todos por igual”. De este modo, la socia de PwC recalca que “aquellos que ya disponían de planes de contingencia más sólidos ante eventuales riesgos, aquellos que ya tenían interiorizado el principio de “cash is king”, aquellos que ya tenían más desarrolladas sus capacidades tecnológicas y de digitalización, aquellos que ya disponían de herramientas analíticas de datos que les permitían tener un mayor conocimiento del comportamiento y preferencias de sus clientes y habían conseguido una mayor fidelización y adhesión a su marca, aquellos que ya adoptaban prácticas de

colaboración entre los agentes que participan en toda su cadena de valor, aquellos que habían generado más vínculos con su capital humano, entendiendo que su formación, desarrollo y motivación en entornos flexibles y dinámicos es clave para el éxito, son aquellos que, probablemente, salgan más rápido y mejor posicionados de esta crisis”.

Alimarket

Cuestión de confianza