

# HORECA, ALIMENTACIÓN Y NOVEDADES EN EL RETAIL

## Proveedores

Jorge Caorsi, gerente general de AGIP A.G., indica que el rol de su gremio es mantener abastecido el país y asegurar la cadena de alimentos.

2

## Agricultura

Ministro de Agricultura, Antonio Walker, destaca que se han desarrollado protocolos y medidas en el agro para tener stocks de alimentos.

3

## Productos y servicios

Especialmente desarrollados para el canal Horeca, nuestro país cuenta con una variada e innovadora oferta de productos y servicios.

4 a 6



Una característica importante de los servicios es la simultaneidad, es decir, el momento exacto donde interactúa la organización con el consumidor.

## SECTOR HORECA:

# CON ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA SE PUEDE ENFRENTAR LA ACTUAL CRISIS

“Hay más incertidumbre, pero una gran incertidumbre conlleva una gran oportunidad”, es una de las frases más conocidas de uno de los ganadores del Premio Nobel de Economía 2016, el profesor finlandés Bengt Holmström, que bien puede constituir una luz de esperanza para la industria Horeca que en estos momentos está enfrentando una situación crítica, tanto en Chile como en todo el mundo, por la irrupción del covid-19.

Como gran parte de las industrias, la pandemia —con las limitaciones de movilidad impuestas por la autoridad sanitaria, la reducción del número de colaboradores y el temor de los consumidores de contraer el virus— ha provocado un efecto negativo a la habitual operación de los hoteles, restaurantes y cafeterías, viéndose afectados principalmente en el nivel de actividad generada, lo que se traduce en un impacto en los ingresos.

“Después de casi cuatro meses sin funcionar y de meses muy malos desde octubre, el sector Horeca está viviendo el peor y más largo golpe de su historia, incluyendo una caída promedio de 85% en la demanda”, asegura Christian Díaz, investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret), Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, agregando que muchos de ellos han tenido que despedir o suspender la relación laboral con empleados, enfrentar el pago de costos fijos

Expertos sostienen que estos negocios deben desarrollar diversas estrategias para estar más cerca de sus consumidores y generar una propuesta de valor que sea reconocida y altamente valorada por aquellos.

y para operar, además, han tenido que implementar una serie de normas sanitarias.

En este contexto, Simón Gómez, profesor del Departamento de Industrias, coordinador académico del Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María (USM), agrega que esta industria ha tenido que ir adaptando su propuesta de valor a las condiciones impuestas como parte de la prevención del virus, pero también en ir interpretando los nuevos requerimientos que son valorados por los consumidores. “Ejemplos de estas medidas son el mayor uso de canales digitales y el fortalecimiento de la cadena de suministro al incorporar el uso de servicio delivery”.

Al respecto, Stefania Pareti, profesora investigadora de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo (UDD), detalla que han proliferado diversas iniciativas, como la transición de solo venta en local hacia venta delivery a través de diversas apps, preventa de servicios a precios y condiciones atractivas para ser utilizados una vez que se pueda volver al restaurante o café, venta de platos al vacío, venta de

ingredientes listos y ya proporcionados bajo formato pack para poder prepararlos en versión ‘hazlo tú mismo en casa’, co-branding entre diversos restaurantes y café y otras compañías.

Aunque el delivery es una ayuda para enfrentar esta crisis, no es rentable porque, en general, es un volumen muy pequeño comparado a la situación previa. “Además, los cargos que cobran los operadores externos o aplicaciones de delivery y los medios de pago afectan negativamente la ya mala rentabilidad del negocio. Si un local tiene una buena web, le puede convenir más tener su propio delivery u operar para retiro en tienda. En tanto que para otros, es una opción que no va muy bien con el modelo de negocio si la propuesta de valor tiene una componente fuerte basada en la

experiencia del cliente, la decoración y ambientación, la atención del personal, etc.”, enfatiza Christian Díaz.

Y añade: “Sin embargo, muchos locales han recurrido al delivery porque permite operar y obtener algo de margen bruto que ayuda a reducir las pérdidas que se acumulan, pero están muy lejos del punto de equilibrio; para un gran número es funcionar para perder menos que totalmente cerrados, y la mayoría no posee espaldas financieras para poder soportarlo por más tiempo y tienen dificultades de acceso a financiamiento bancario directo o con garantía del Estado”.

### NUEVAS ESTRATEGIAS

Como el modo en que la industria se ha comenzado a vincular con los consumidores ha cambiado, las marcas deben

enfocarse en usar diferentes prácticas. Al respecto, Stefania Pareti destaca la llamada low couch economy, que se refiere a buscar mecanismos de bajo contacto para interactuar con los consumidores, pero manteniendo las operaciones básicas necesarias. “Ejemplo de esto es el sistema de pago ‘contactless’ que busca reducir al máximo el contacto físico del cliente al momento de pagar su cuenta”.

También se puede, dice, transitar y migrar del modelo de negocio tradicional de restaurante de puertas abiertas hacia las dark kitchens, en que solo hay cocina pero no hay espacio para presencia física de clientes, optimizando así la operación para venta solo online. “Otra práctica es enfocarse en la omnicanalidad, logrando compatibilizar y trabajar en

conjunto la experiencia tanto online como offline (fuera de línea), cuidando los puntos de contacto que se tenga con el cliente en cada experiencia”.

Además se puede evaluar el desarrollo de modelos de negocio de carácter flexible de tipo start-up, que se puede adaptar con mayor rapidez a los cambios. “Asimismo, poner foco en customer centricity, es decir comprender que todo el esfuerzo ha de estar depositado al 100% en las necesidades y expectativas que tengan los consumidores sobre la industria, con una mirada que vaya desde la resiliencia hacia la reinversión”.

Despertar el espíritu resiliente que permita a las organizaciones de esta industria adaptarse rápidamente a los cambios provocados por esta pandemia, incorporando dentro de la propuesta de valor los nuevos elementos que son relevantes para los consumidores, es la clave a juicio de Simón Gómez. “Una característica importante de los servicios es la simultaneidad, es decir, el momento exacto donde interactúa la organización con el consumidor y es en este ‘momento de la verdad’ donde se debe fortalecer y tangibilizar atributos como la hospitalidad, seguridad y confiabilidad en la generación del servicio para proveer una propuesta de valor sólida y adecuada a los tiempos, además de incorporar las lecciones aprendidas durante este tiempo”.

### ESCENARIO COMPLICADO

Christian Díaz, investigador del Ceret, proyecta que el sector Horeca seguirá en crisis por cerca de un año más, siendo esta industria una de las últimas en retomar su actividad normal. “Según el plan de retorno anunciado por la autoridad, los restaurantes podrán operar al 25% en el paso 4 y al 75% en el paso 5, con posibilidad de retroceso a pasos anteriores si las cifras así lo requieren. Los locales estarán con muy poco personal; es muy arriesgado prepararse para un escenario que se puede revertir”.

