

# PROSPECTIVA Y TENDENCIAS PARA LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

**Carlos Durón García**

## RESUMEN

Ante la apertura comercial, los tratados y acuerdos económicos que negocian en este mundo globalizado y la nueva conformación de bloques económicos, los nuevos emprendedores en el ramo gastronómico deben considerar los cambios que la mundialización trae consigo. El nuevo contexto presenta un entorno económico diferente, un novedoso marco político, un estado tecnológico avanzado dentro de un marco legal y fiscal cambiante, con posturas agresivas de los competidores, un comportamiento variable de los productos y del comensal, así como un nuevo trato con los proveedores. Ante este panorama el restaurantero requiere crear valor para lograr ventajas competitivas; la creación del valor dentro de una entidad gastronómica sugiere una mayor utilización de la información (de mercado, financiera y de producción), un mayor y mejor conocimiento del personal, conocimiento de sistemas y procedimientos, redefinición de las relaciones con proveedores, conocimiento del uso y registro de marcas, patentes y propiedad industrial, formación

de equipos de trabajo y adaptación al uso profesional de modernos medios de comunicación masiva.

## ABSTRACT

### **PROSPECTION AND TENDENCIES IN FOOD INDUSTRY**

In the face of commercial opening, economic treaties and agreements which negotiate in this globalized world and the shaping of new economic blocks, new entrepreneurs in the gastronomical field must consider the changes brought about this worldwide phenomena. This new context displays a different economic environment, a novel political frame, an advanced technological state within a legal and tax frame, a more aggressive competition, a variable behavior of products and clients, as well as a new way of dealing with suppliers. This scene compels the restaurant businessman to create value to obtain competitive advantages; the creation of value within a gastronomical organization suggests a greater use of information (market, financial and production), a greater and better knowledge of personnel, knowledge of systems and procedures, redefinition of the relationship with suppliers, knowledge of the use and registration of brands, patents and industrial property, organization of work teams and adapting to the professional use of modern massive mass media.

Se considera que un empresario es la persona capaz de ver posibilidades de beneficio social en sí mismo y en los demás ahí donde otros no las ven y, con esa visión, hace pequeños aportes que sumados en su conjunto constituyen lo que identificamos como «el progreso». Los involucrados en el negocio restaurantero, en particular, no solamente satisfacen las necesidades estudiadas por Maslow, (una vez satisfecha una necesidad básica, el comensal busca satisfacer la inmediatamente superior) sino que, como consecuencia de su actividad profesional, contribuyen en gran medida al desarrollo económico nacional (la industria restaurantera colabora con el 2.9% del Producto Interno Bruto del país y el 23% de PIB turístico). Los representantes del gremio que han logrado sobrevivir por décadas, han tomado decisiones para organizar la fuerza de trabajo de una nueva manera, o para ofrecer un nuevo servicio o producir un nuevo platillo y en ese proceso obtener una tasa justa de rendimiento sobre su inversión; son sus decisiones las que orientan el proceso económico hacia la satisfacción y bienestar de los demás miembros de la comunidad.

Este espíritu empresarial se encuentra en todos, si bien en grado desigual; así como hay quienes tienen talentos particulares para ser excelentes talladores de muebles, músicos, matemáticos, agricultores, o herreros, hay también quienes han recibido el don de la visión empresarial, con un enfoque hacia la restaurantería, más que los demás. De la misma forma en que el interés social del tallador es que brinde un fruto de sus manos y el músico su melodía, también es de interés

social que el talento en los negocios florezca y brinde sus beneficios. En este gremio gastronómico existen historias de éxito que avalan el desarrollo de la industria de servicios. Tanto nacional como internacionalmente se han presentado casos que plasman el triunfo de aquéllos que decidieron incursionar en el campo de la gastronomía, actividades conexas y giros afines.

Sin embargo y ante la apertura comercial, los tratados y acuerdos económicos que negocian en este nuevo mundo globalizado y la nueva conformación de bloques económicos, los nuevos emprendedores en el ramo gastronómico deben considerar los cambios que la mundialización trae consigo; el nuevo contexto presenta un entorno económico diferente, un novedoso marco político, un estado tecnológico avanzado dentro de un marco legal y fiscal cambiante, con posturas agresivas de los competidores, un comportamiento variable de los productos y del comensal, así como un nuevo trato con los proveedores. Ante este panorama el restaurantero requiere crear valor para lograr ventajas competitivas, la creación del valor dentro de una entidad gastronómica sugiere una mayor utilización de la información (de mercado, financiera y de producción), un mayor y mejor conocimiento del personal, conocimiento de sistemas y procedimientos, redefinición las relaciones con proveedores, conocimiento del uso y registro de marcas, patentes y propiedad industrial, formación de equipos de trabajo y adaptación al uso profesional de modernos medios de comunicación masiva.

La mayoría de los estudios de prospectiva<sup>1</sup> coinciden en las siguientes tendencias que modelarán en profundidad el panorama empresarial en los años venideros. Los centros de actividad económica darán un giro violento en los próximos diez años, mientras que las actividades del sector público sufrirán un gran cambio, el panorama del consumidor se expandirá, la conectividad tecnológica transformará la manera en que la gente vive e interactúa y la conducta de las grandes

- 1 La prospectiva (del inglés «prospect», significa esperanza) es una disciplina que estudia el futuro desde un punto social, científico y tecnológico con la intención de comprenderlo y de poder influir en él. Gaston Berger, uno de los fundadores de la disciplina, la definía como «la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él...» La OCDE define la prospectiva como «el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales». Por otra parte, la prospectiva es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. Básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y en ocasiones de determinar su probabilidad, con el fin último de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia. Según el investigador argentino Agustín Merello, la prospectiva es, además de un método sistemático, un actitud particular ante el futuro, a veces denominada actitud preactiva. Desde tal perspectiva, la prospectiva es entendida como una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro imaginado, para –finalmente– concebir estrategias de acción tendientes a alcanzar el futuro objetivado como deseable. Otras denominaciones son utilizadas en otros contextos culturales. Así, en el ámbito anglosajón la denominación genérica es Futures Studies y todo aquello que comúnmente es traducido por prospectiva no posee el carácter marcadamente normativo que se atribuye a ésta. Recientemente, ha aparecido un nuevo concepto: *foresight*, que se ha utilizado profusamente en el Reino Unido y en el ámbito de la Unión Europea, pero que no presenta una especificidad clara respecto a los términos prospectiva o future studies.

empresas será cada vez más analizada y criticada. Son algunas de las tendencias de la década que el mundo restaurantero deberá conocer, comprender y aplicar.

Factores macroeconómicos, temas medioambientales y sociales, así como desarrollos industriales influirán en el panorama empresarial en los años venideros. Ian Davis, Director General de McKinsey, en un artículo publicado en *The McKinsey Quarterly*, afirma que los que dicen que «el éxito en los negocios depende de la ejecución» están equivocados. Y afirma «que los mercados, la tecnología y la geografía al ser los correctos, resultarán componentes cruciales de un rendimiento económico a largo plazo». Para los negocios restauranteros el éxito puede atribuirse a estar en los mercados y geografías correctas. Los negocios gastronómicos que nadan a favor de la corriente serán exitosos; los que van en contra, generalmente deben luchar por la supervivencia. La identificación de estas corrientes y el desarrollo de estrategias para navegarlas son vitales para el éxito del negocio de alimentos.

¿Cuáles son las corrientes que harán del mundo del 2015 un lugar muy diferente para hacer negocios al mundo de hoy? Predecir cambios a corto plazo es a menudo una tarea vana, pero prever el cambio direccional a largo plazo es posible si se identifican tendencias a través de un análisis de historia profunda. Incluso a la Internet le llevó más de 30 años convertirse en un fenómeno.

## TENDENCIAS MACROECONÓMICAS

Dentro de las diez tendencias en prospectiva que se manipulan abiertamente y que cambiarán el panorama empresarial y desde luego el restaurantero, las tres primeras son tendencias macroeconómicas que transformarán profundamente la economía global.

1. Los centros de actividad económica darán un giro violento, no sólo globalmente sino también regionalmente. En la actualidad Asia (excluyendo Japón) tiene el 13% del Producto Bruto Interno mundial mientras que Europa Occidental tiene más del 30%. Dentro de los próximos veinte años los dos van a converger.

2. Las actividades del sector público sufrirán un cambio donde la productividad será esencial. El envejecimiento de la población en el mundo desarrollado reclamará al sector público nuevos niveles de eficiencia y creatividad. La restaurantería requiere saber ahora de esta tendencia y en consecuencia actuar.

3. El panorama del comensal se expandirá. Casi mil millones de nuevos consumidores entrarán al mercado global en la próxima década a medida que el crecimiento de los países emergentes los lleve más allá del umbral de los 5,000 dólares de ingreso anual por hogar. Todos ellos requerirán de alimentarse y un segmento de esta población será nuestro cliente, enfoquemos todos nuestros esfuerzos para atraer sus ingresos con la mirada puesta en nuestro negocio.

## TENDENCIAS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Si bien estas tendencias son menos predecibles y su impacto en el mundo de los negocios es menos cierto, cambiarán muchísimo la manera en que vivimos y trabajamos. Hoy en día esta predicción se convierte poco a poco en una realidad para el negocio gastronómico.

4. La conectividad tecnológica transformará la manera en que la gente vive e interactúa. La interacción entre la entidad gastronómica y sus proveedores en línea, la administración de los inventarios y los controles generales son un buen ejemplo de lo que se espera para el futuro.

5. La batalla por el talento dará un fuerte viraje. La escasez de talento bien «entrenado» que hoy se presenta en el negocio restaurantero, se revertirá hasta formar cuadros, no solamente de ejecutivos sino de niveles medios y bajos capaces de enfrentar los retos que se presenten.

6. El rol y la conducta de las empresas será cada vez más analizada y criticada. Los líderes de los negocios deberán esforzarse en argumentar y demostrar que la empresa cumple también un rol social, que contribuye al bienestar de las personas y no es sólo ganancias para unos pocos. Los jugadores de las «Grandes Ligas» que han llegado al país a través de franquicias y otros conceptos novedosos de negocio, continuamente realizan grandes esfuerzos por incluir dentro de sus objetivos de carácter general un objetivo social

y de servicio, a la par del de rentabilidad.

7. Crecerá la demanda de recursos naturales, de la misma manera que crecerá el daño al medio ambiente. La escasez de agua será la restricción clave de crecimiento en muchos países. Y uno de nuestros recursos más escasos, la atmósfera, requerirá dramáticos cambios en la conducta humana. En este sentido, el papel del empresario profesional en el sector de alimentos debe contemplar, desde ya, una conciencia sobre la responsabilidad social, no solamente frente a la comunidad a la que sirve sino ante toda la «aldea global».

## **TENDENCIAS SECTORIALES Y DE NEGOCIOS**

8. Están surgiendo nuevas estructuras sectoriales globales. En respuesta a cambios de regulación del mercado y el advenimiento de nuevas tecnologías, están floreciendo dentro del mundo gastronómico, los modelos de negocios no-tradicionales, a menudo coexistiendo en el mismo mercado y en el mismo nicho, pero todos luchando por atraer el ingreso del comensal.

9. La gestión empresarial pasará de ser un arte a ser una ciencia. Empresas más grandes, más complejas, demandarán nuevas herramientas para gestionarlas. En este sentido el administrador profesional de negocios de alimentos deberá contemplar la actualización constante dentro de los nuevos modelos de gestión administrativa que se van dando en este campo. (McDonald's cambió la forma de hacer negocios en

el mundo, hay que considerarlo).

10. El acceso a la información desde cualquier punto del planeta está cambiando la economía del conocimiento. Están surgiendo nuevos modelos de producción, acceso, distribución y propiedad de conocimiento. Las empresas restauranteras deberán aprender a utilizar este nuevo universo o se arriesgarán a hundirse bajo un exceso de información.

El restaurante como empresa, requiere comprender las implicaciones de estas tendencias así como la evolución de las necesidades del comensal y los desarrollos competitivos. Los ejecutivos que pongan en línea la estrategia de su empresa con estos factores estarán mejor posicionados para tener éxito. «Reflexionar sobre estos temas será tiempo bien invertido».

Los negocios exitosos muestran actualmente una nueva forma de «mercadear» y posicionarse en la mente del consumidor con técnicas sorprendentes y hasta ahora desconocidas en nuestro medio en cuanto a mercadotecnia y en relación al área de producción dentro de una entidad gastronómica. Hoy en día, la creación de nuevos platillos y la invención de nuevos menús en las cartas de los restaurantes han marcado distintas tendencias en el uso de algunos ingredientes o combinaciones de ellos.

La fusión de diferentes tipos de cocina y las nuevas directrices culinarias, se pueden observar y ver reflejadas en las cartas de los restaurantes lo que permite a los chefs destacar en la preparación de sus nuevas invenciones y son

ellos quienes pueden influir en la gastronomía internacional, usando ingredientes de origen mexicano, así como de otras latitudes. Sin duda, la gastronomía como un negocio requiere mantenerse en contacto con las tendencias prospectivas y la inercia empresarial.

Como se establece, ante el avance provocado por la apertura comercial, el mundo ha resentido los cambios en la actividad económica; hoy la restaurantería organizada debe transitar de la gestión taylorista a la gestión integral, de lo financiero a lo económico, de la gestión por «reprovisión» a la «prospectiva», de la estructura burocrática a la autogestión, y de la administración del costo a la administración del valor. El nuevo contexto incluye un entorno económico diferente, un novedoso marco político, estado tecnológico avanzado, un marco legal y fiscal cambiante, posturas agresivas de los competidores, comportamiento variable del producto y del comensal y una nueva relación y trato con los proveedores.

Los elementos básicos de la nueva economía se resumen en globalización, tecnología digital, el e-commerce, guerra por el talento, capital intelectual, innovación, conectividad y conocimientos especializados, todo ello para crear valor y obtener ventajas competitivas.

La nueva economía requiere por otra parte, del desarrollo de habilidades directivas, capacidades y conocimientos para observar la realidad tal cual es con el objeto de identificar los problemas reales y potenciales en el mundo de los negocios. En este contexto las diversas teorías de la motivación y liderazgo juegan un papel preponderante en la adecuada conduc-

ción de una entidad económica. Por ende, la restaurantería organizada requiere con urgencia una auto-evaluación sobre el análisis del ambiente externo y del entorno que rodea la organización, amén de un estudio respecto a las posibilidades internas que conforman su estructura mercantil.

En cuanto a las habilidades que el mundo empresarial restaurantero requiere de sus niveles superiores, hoy, aquellos que desean triunfar, deben desarrollar una elevada capacidad de escuchar, adaptabilidad y capacidad de dar respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos cotidianos, desarrollar la capacidad de controlarse a sí mismos, cooperación y trabajo en equipo así como sostener una participación activa dentro y fuera de la organización. Desafortunadamente existen todavía directivos que no han respondido al cambio y que han llevado a sus empresas al borde del fracaso; ellos muestran cotidianamente una continua resistencia al cambio (rigidez), mantienen relaciones muy pobres, no soportan la presión evidenciando una total falta de control, reaccionan siempre defensivamente y con irresponsabilidad y muestran deslealtad y poco interés por los demás.

En este contexto y en el mundo tan convulsionado en que vivimos, la restaurantería nacional no debe ni puede permanecer a la expectativa en espera de ver qué sucede y en consecuencia actuar. La industria gastronómica requiere ser agente de cambio, provocando que las cosas se modifiquen; así, desde la universidad se debe fomentar, no sólo el conocimiento técnico que el mundo laboral exige, sino también el desarrollo de las habilidades que todo egresado de una

carrera de la industria de servicios debe ofrecer al ambiente de trabajo.

Pongamos atención a la prospectiva de negocios y fomentemos las mega habilidades que propone Nanús<sup>2</sup> para los egresados universitarios:

**1. Visión de futuro:** Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.

**2. Dominio de los cambios:** Regula la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos.

**3. Diseño de la organización:** Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.

**4. Aprendizaje anticipado:** Es un aprendiz de por vida que está comprometido con promover el aprendizaje organizativo.

**5. Iniciativa:** Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.

**6. Dominio de la interdependencia:** Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.

2 Las 7 «Megahabilidades» del Líder. Burt Nanus, profesor emérito de dirección en la escuela de Business Administration de la Universidad de Southern California y director de investigación del Leadership Institute, también en la USC.

**7. Altos niveles de integridad:** Es honrado, tolerante, formal, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

Guillochon, Bernard (2003). *La Globalización, ¿Un futuro para todos?* México: Colección Larousse. El mundo contemporáneo.

Warner, Mickey; Wilkinson, Jule (Ed.) (1973). *Industrial Food Service and Cafeteria Management*. Published by Institutions/Volume Feeding Magazine.

Miller, Jack (1980). *Menu. Pricing and Strategy*. Boston: St. Louis Community College at Forest Park.

Albaum; Strandkov; Duerr; Dowd; Addison-Wesley. *International Marketing and Export Management*. Cambridge, Great Britain.

Nanas, Burt (1998). *The Leaders: The seven keys to leadership in turbulent world*. New York: Contemporary books.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.