

CONTINUIDAD



Lo que no se copia: la verdadera ventaja en la industria gastronómica

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

En un sector donde menús, precios y conceptos pueden replicarse con facilidad, la diferencia real no está en lo visible, sino en aquello que sostiene la operación y construye una experiencia consistente en el tiempo.

A primera vista, la industria de restaurantes parece una de las más accesibles para competir. Las recetas se imitan, los espacios se replican y las tendencias se multiplican con rapidez. Pero esa aparente facilidad es también su mayor trampa. En un entorno donde todo parece copiable, la verdadera ventaja competitiva no está en el producto, sino en aquello que no se ve: las decisiones estratégicas, la cultura interna y la capacidad de ejecutar con consistencia.

Desde esa premisa se plantea una reflexión central sobre cómo se construyen negocios gastronómicos sostenibles en el tiempo. Más allá del menú o la propuesta estética, lo que realmente diferencia a un restaurante es el sistema que lo respalda. Así lo explica Marcelo Albuja, director del MBA del IDE Business School: “En gastronomía, se puede copiar casi todo, el menú, la decoración o incluso los precios. Lo que es mucho más difícil de replicar es el sistema que hay detrás, la cultura del equipo, la disciplina operativa y la consistencia en la experiencia del cliente”.

En términos estratégicos, esta lógica se conecta con el concepto de ventaja competitiva duradera. En gastronomía,

“ Para proteger la esencia hay que convertir lo que antes era intuición del fundador en procesos claros, estándares y cultura organizacional ”

ese diferencial rara vez está en el producto en sí mismo. “El ‘moat’ (ventaja competitiva) no suele estar en el producto, sino en el sistema. Se construye cuando hay una propuesta clara, una operación extremadamente consistente y una marca que genera confianza en el cliente”, señala. Es decir, cuando el negocio es capaz de sostener su desempeño incluso sin la presencia constante del fundador.

El problema es que muchas propuestas compiten en terrenos frágiles. Apostar únicamente por el precio suele derivar en una carrera descendente, donde los márgenes se erosionan hasta volverse insostenibles. “Competir por precio en gastronomía es una carrera hacia abajo, porque los márgenes son muy estrechos”, advierte. En paralelo, depender de tendencias implica asumir un riesgo constante: “competir solo por tendencias suele ser pasajero, porque las modas cambian rápido”.

Por eso, el análisis se desplaza hacia los factores que realmente sostienen el éxito. El concepto puede atraer al cliente por primera vez, pero son la operación y la cultura las

que determinan si regresa. La consistencia (en el servicio, en la calidad, en la experiencia) se convierte en un elemento clave para construir reputación. Y esa consistencia no es casual: es el resultado de procesos claros, entrenamiento constante y una ejecución disciplinada.

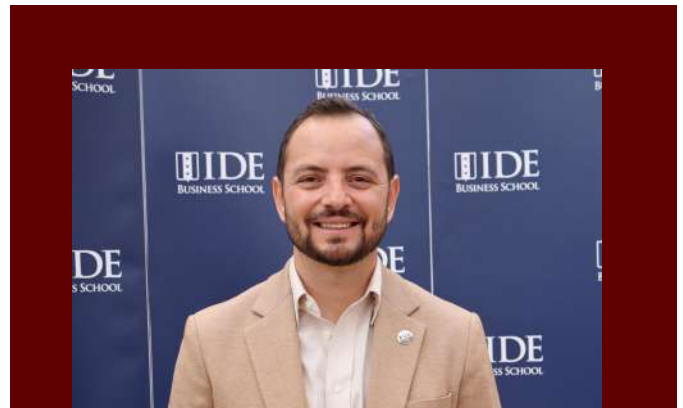
El desafío se intensifica cuando el negocio crece. La expansión obliga a pasar de un modelo artesanal, basado en la intuición del fundador, a un sistema estructurado. En ese proceso, el riesgo principal es perder la esencia de la marca. “Para proteger la esencia hay que convertir lo que antes era intuición del fundador en procesos claros, estándares y cultura organizacional”, explica.

A esto se suma la transformación reciente de la industria. La irrupción del delivery, las plataformas digitales y los cambios en los hábitos de consumo modificaron la forma en que los clientes interactúan con los restaurantes. Pero estos canales no reemplazan la estrategia. “La tecnología es un canal, no una estrategia”, señala. Adaptarse implica ampliar el alcance sin alterar la propuesta de valor que define al negocio.

Detrás de todo esto existen factores menos visibles, pero decisivos: la gestión de costos, la cadena de abastecimiento, la selección y formación del equipo, y la capacidad de sostener estándares operativos.

En este contexto, las decisiones estratégicas iniciales adquieren un peso determinante. “Decisiones como el posicionamiento del restaurante, la estructura de costos, la ubicación y el modelo operativo pueden marcar el destino del negocio desde el inicio”, manifiesta. Errores en estas definiciones suelen arrastrarse durante años, limitando el crecimiento o comprometiendo la sostenibilidad.

La experiencia del cliente, por su parte, se construye en cada punto de contacto. “La experiencia se construye en cada punto de contacto, desde cómo te reciben hasta la velocidad del servicio o el ambiente del lugar”, explica. Cuando todos esos elementos están alineados con una propuesta clara, el resultado es una experiencia memorable que trasciende el producto.



EL EXPOSITOR

Marcelo Albuja Freile tiene los grados de Master of Science en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School, España. Es ingeniero industrial con subespecialización en Matemáticas por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas en temas de operaciones, tecnología y transformación digital. Ha desempeñado cargos en empresas de tecnología, fue Territory Manager de Uber y COO de FastFarma. Actualmente es director del Master in Management (MiM) y del área de Operaciones y Tecnología del IDE Business School.

En una industria donde lo visible se copia con facilidad, la verdadera ventaja competitiva reside en lo invisible. No está en lo que se sirve en el plato, sino en el sistema que lo hace posible de manera consistente, rentable y sostenible. Como resume Marcelo Albuja, el verdadero desafío no es crear un buen restaurante, sino construir “un modelo de negocio sostenible” capaz de perdurar más allá de las modas y del impulso inicial.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR. PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.