

CÓDIGO84

C84

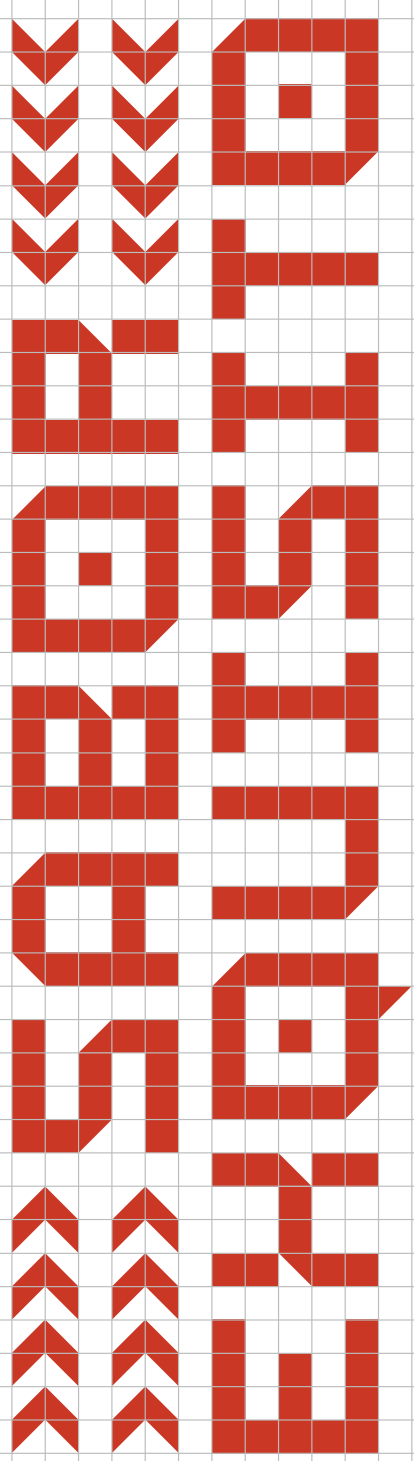
Nº286

ABRIL 2026

FOODSERVICE

Crecer bajo presión

El reto de la hostelería



Victoria recomienda el consumo responsable. Alc. 4,8% Vol.

DE
RU
EZ
AS
SABOR
EXQUISITO



VICTORIA
MÁLAGA 1928



www.cervezavictoria.es

Victoria recomienda el consumo responsable. Alc. 4.8% Vol.

CÓDIGO84

C84

Nº286

ABRIL 2026

FOODSERVICE



Crecer bajo presión

El reto de la hostelería

ENTREVISTAS

César Vargas (Pascual) -
Enrique Tomás - Marcos Granda





Soluciones para tu negocio



Síguenos en



www.elpozo.com

EDITORIAL

El gran consumo frente a la incertidumbre global



Según el último informe de "La Voz del Gran Consumo", que recoge la opinión de más de 200 directivos del sector, el 65% de las empresas ha crecido en el primer trimestre de este año y el 24% se ha mantenido en línea con sus resultados del pasado ejercicio. Sin duda, un buen arranque para un año en que la situación geopolítica ha desbaratado los planes y previsiones empresariales para los próximos meses, obligando al 36% de las compañías participantes en el estudio a revisar a la baja sus previsiones.

Como no podía ser de otro modo, el complejo escenario geopolítico al que asistimos preocupa y mucho a las más de 35.000 empresas asociadas a AECOC, principalmente por el impacto que ya está teniendo en el incremento de costes de energía, fertilizantes y materias primas, pero también por la caída de consumo que puede conllevar el hecho de que la ciudadanía deba afrontar de nuevo un posible escenario de elevada inflación.

Si bien el futuro de las relaciones internacionales entre las economías líderes se escapa a nuestro control, como organización que integra a sectores claramente estratégicos, con el gran consumo y la hostelería la cabeza, lo que sí debemos es reivindicar un marco de estabilidad que no frene el desarrollo empresarial y, sobre todo, que aporte seguridad jurídica y certeza en la toma de decisiones. Es cierto que los planes estratégicos de larga duración parecen fruto del pasado y que en un momento en el que la geopolítica encabeza los mapas de riesgos debemos ser más flexibles y ágiles que nunca, pero también lo es que, en la nueva situación, el exceso de presión regulatoria, la falta de una fiscalidad que ayude a ciudadanos y empresas a afrontar mejor una coyuntura adversa y la escasez de altura de miras de la clase política no hacen más que complicar el escenario.

Por ello, desde AECOC solicitamos que se tenga en cuenta que el sector del gran consumo no sólo es estratégico, sino que resulta especialmente vulnerable ante impactos externos, dada su alta dependencia del transporte y la energía. También el turismo, como tractor de la alimentación dentro y fuera del hogar, puede verse afectado por el contexto global y no ser la tabla de salvación que algunos estaban pronosticando al ver en España un destino seguro. Por ello, necesitamos que nuestros sectores -gran consumo, hostelería y salud- sean reconocidos y escuchados dado su carácter estratégico, pero, sobre todo, medidas destinadas a preservar el poder adquisitivo del consumidor porque el consumo es el que mueve la economía. Nos jugamos mucho en ello.

José Mª Bonmatí, director general de AECOC.

CÓDIGO34

C84

Nº286

ABRIL 2026

PRESIDENTE

Ignacio González

VICEPRESIDENTE

Francisco Javier Campo

DIRECTOR GENERAL

José María Bonmatí

CONSEJO DE REDACCIÓN

Maite Arrizabalaga

José María Bonmatí

Jordi Cuatrecasas

Rosa Galende

DIRECTORA DE C84

Rosa Galende

rgalende@aecoc.es

REDACCIÓN

Ana Martínez Moneo

amartinez@aecoc.es

Charo Toribio

ctoribio@aecoc.es

Patricia Català

pcatala@aecoc.es

Anaís Díaz

adiaz@aecoc.es

Ronda General Mitre, 10

08017 Barcelona

Tel. 93 252 39 00

Fax. 93 280 21 35

Email: redaccionC84@aecoc.es

COLABORADORES

Avelino Álvarez

Carliota Usatorre

Celia Rodríguez

Jesús Pérez

Jordi Hereu

José Luis Álvarez Almeida

José Manuel García-Margallo

Mariona Gaspà

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

iScriptat

FOTOGRAFÍAS

Jesús Chacón

Juan Luis Recio

Roger Castellón

IMPRESIÓN

Jiménez Godoy, S.A.

DEPÓSITO LEGAL

B 29967/87

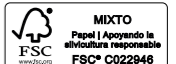
PUBLICIDAD COORDINACIÓN GENERAL: Juan Martínez
 juan.martinez@codigo34.com
 Avda. Can Corts, 37, 3º B
 08940 Cornellà (Barcelona)
 Tel. 93 377 41 26/625 43 55 91 Fax. 93 377 41 53
Agentes de publicidad: Josep Mª Gascón
 y Luis Sánchez Freyre
CONTROL DE DIFUSIÓN



Suscríbete gratuitamente a la edición digital.

IMPORTANTE
 AECOC no suscribe necesariamente las opiniones expresadas por sus colaboradores. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa de AECOC.

LA MISIÓN DE AECOC/GSI ESPAÑA
 La misión de AECOC es la mejora de la competitividad de toda la cadena de valor compartiendo soluciones, estándares y conocimiento que la hagan más eficiente y sostenible aportando mayor valor al consumidor.





ENTREVISTAS

- ❖ **César Vargas - CEO de Pascual** 16
 Pascual se transforma en 5 empresas especializadas para responder con mayor agilidad y rapidez. César Vargas nos cuenta esta nueva etapa.
- ❖ **Pablo de la Rica - AECOC** 40
 Nos habla en esta entrevista sobre el canal horeca, el consumidor actual y los retos de las empresas.
- ❖ **Enrique Tomás - Fundador y CEO de Enrique Tomás** 52
 Enrique Tomás ha construido su imperio en torno al jamón, con innovación a borbotones: máquinas de vending, comida para perros, incluso una compañía aérea.
- ❖ **Marcos Granda - Propietario de Grupo Marcos Granda** 58
 Empresario que ha creado 5 restaurantes y ha conseguido 6 estrellas Michelin sin pasar por los fogones.

LA VOZ DEL GRAN CONSUMO

- ❖ **Evolución y perspectivas de las empresas** 6

SHOPPER VIEW

- ❖ **Oportunidades en el momento snacking** 8

TRIBUNAS

- ❖ **J. M. García-Margallo** - Exministro Asuntos Exteriores 10
- ❖ **Jordi Hereu** - Ministerio de Industria y Turismo 24
- ❖ **José Luis Álvarez Almeida** - Hostelería de España 26

DIRECTIVOS

- ❖ **Crecimiento y reinversión en hostelería** 30
 Con la opinión de directivos de Can Pizza, Cash Record (Vegalsa-Eroski), Grupo Agora, Areas, Grupo Horreols, McDonald's, JGC, Juver, Mahou San Miguel y Makro.

RETAIL & FOODSERVICE

- ❖ **Tendencias foodservice. Entre la emoción y la conveniencia** 46
 Mariona Gaspà - AECOC
- ❖ **Local heores.** Monster Sushi, Thunder y Hermanos Vinagre. 66

- ❖ **CALIDAD** • Avelino Álvarez - Universidad de León 74

BEBIDAS ALCOHÓLICAS

- ❖ **Moderación y valor. Nuevas dinámicas en horeca** 78
 Celia Rodríguez - NielsenIQ
- ❖ **Innovación.** Damm, Hijos de Rivera y Heineken 82

- ❖ **DISTRIBUCIÓN** • Juan Roig - Mercadona 88
 "La Tienda 9 es nuestra mejor versión, de momento"

- ❖ **EN CLAVE PERSONAL** • David Aguilar - Hand Solo 92

- ❖ **DESDE LA BARRERA** • Jesús Pérez 94

- ❖ **SERENDIPIAS** • Juan Mari Arzak 98



**DE PROFESIONAL
A PROFESIONAL.
Naturalmente.**



Especialistas lácteos con origen para FoodService.

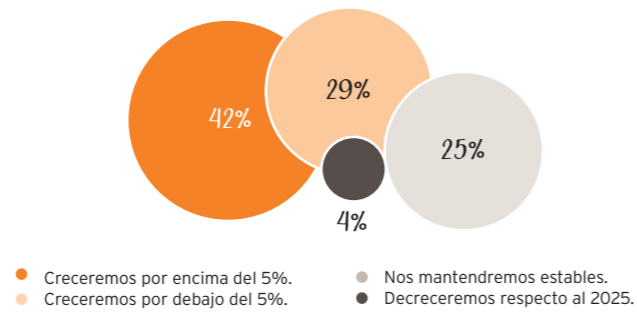
Evolución y perspectivas de las empresas

¿Cómo han ido las ventas el primer trimestre del año? ¿Cuáles son las prioridades para los próximos meses? ¿Qué piden las empresas al Gobierno en la actual coyuntura? Recogemos los resultados de la encuesta 'La voz del gran consumo', realizada por AECOC la primera semana de abril.

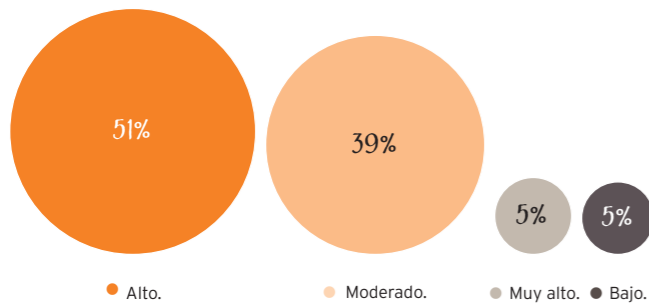
LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL PRIMER TRIMESTRE DE AÑO



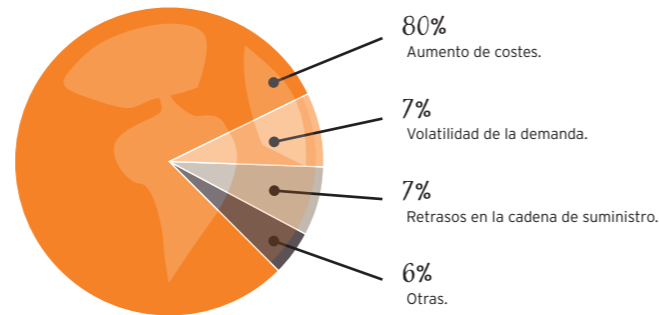
PERSPECTIVAS PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO



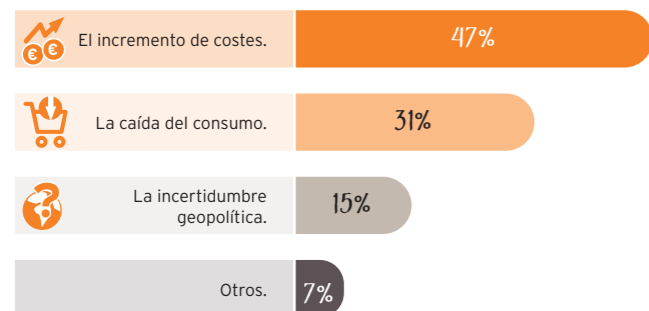
NIVEL ACTUAL DE INCERTIDUMBRE PARA SU NEGOCIO



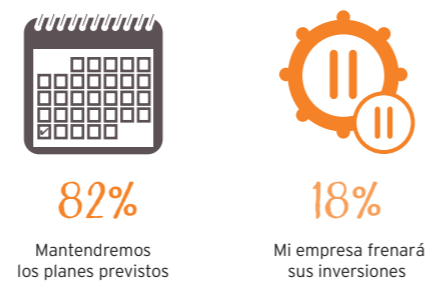
IMPACTO DIRECTO DEL CONTEXTO GEOPOLÍTICO EN SU NEGOCIO



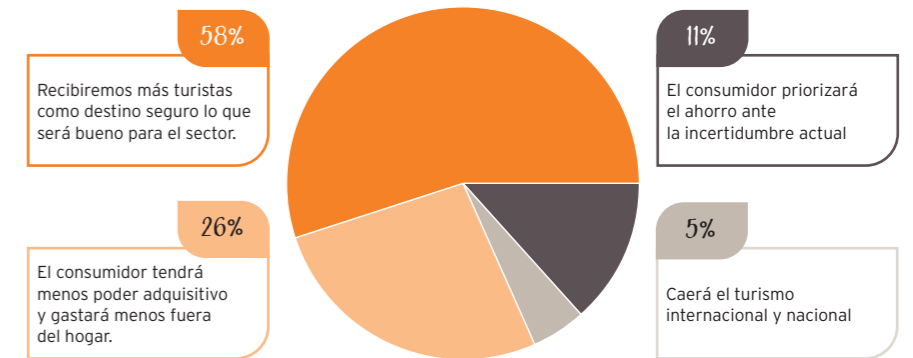
EL PRINCIPAL RIESGO PARA CUMPLIR LAS PREVISIONES



ANTE LA ACTUAL SITUACIÓN DE INESTABILIDAD GLOBAL



IMPACTO DEL CONFLICTO GEOPOLÍTICO EN EL TURISMO Y LA HOSTELERÍA



EMPLEO Y TALENTO

El mayor desafío en la gestión de personas

- **54%** Frenar el absentismo laboral.
- **21%** La captación y fidelización del talento.
- **12%** La dificultad para cubrir determinadas posiciones.
- **12%** La adaptación de los equipos a las tecnologías exponenciales (IA).
- **1%** La apuesta por el talento diverso y la inclusión.

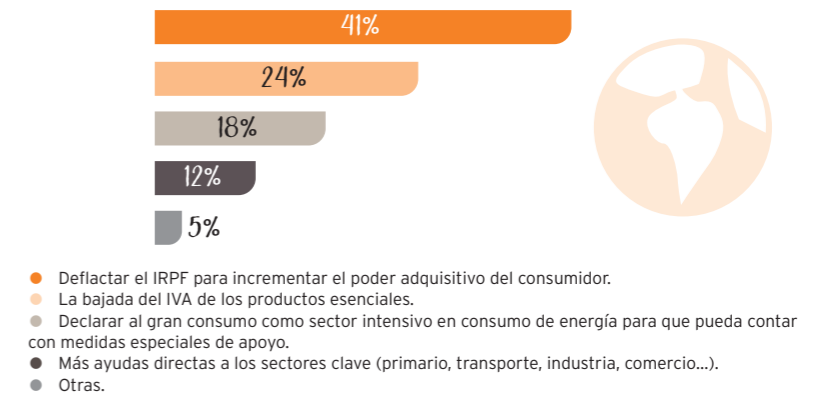
Medida más urgente para reducir el absentismo

- **56%** Abordar la cuestión como un problema de Estado con la participación del Gobierno, empresas y agentes sociales.
- **32%** Intervención de los servicios de vigilancia de salud para agilizar procesos de seguimiento / alta.
- **7%** Incrementar las medidas de flexibilidad/conciliación en las empresas.
- **5%** Mejorar las condiciones laborales/salariales.

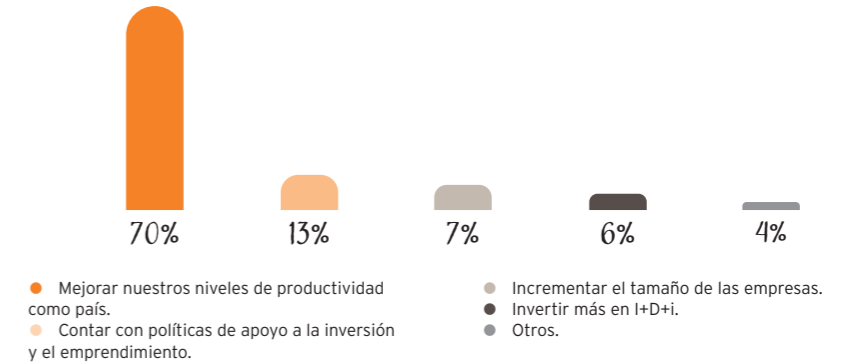
Impacto del contexto geopolítico y económico en el empleo

- **59%** Seguiremos adelante con los planes de contratación previstos.
- **33%** Tendremos que reducir las contrataciones.
- **8%** Si la situación empeora tendremos que valorar posibles ERTES u otras medidas.

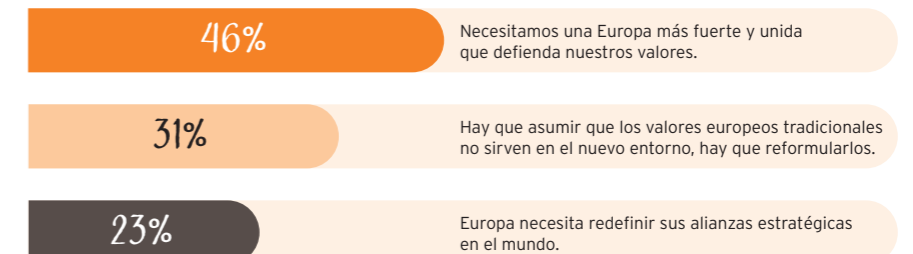
PETICIONES AL GOBIERNO EN EL ACTUAL ESCENARIO



LA CLAVE PARA DINAMIZAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS



EL ROL DE EUROPA





Oportunidades en el momento snacking

El snacking gana protagonismo en el día a día. El 40% de la población consume snacks de forma habitual y el 44% afirma haber incrementado su consumo, impulsado por una mayor variedad de opciones y un ritmo de vida más acelerado. Este hábito es especialmente relevante entre la generación Z (52%), millennials (47%) y familias con hijos (46%), según la 3ª edición del estudio "Oportunidades en el momento snacking" de AECOC ShopperView.

CARLOTA USATORRE
RESPONSABLE DE DESARROLLO COMERCIAL DE SHOPPER VIEW
cusatorre@aecoc.es



FUNCIONES Y MOTIVOS DEL SNACKING

64% **fisiológicas:** saciar el hambre y reponer energía hasta la siguiente comida principal.

59% **emocionales:** actúan como una recompensa o un gesto de autocuidado, facilitando momentos de desconexión y socialización.

Las mujeres consumen snacks por situaciones de estrés, mientras que los hombres lo hacen más por costumbre o debido al ejercicio físico.

TENDENCIAS DEL MERCADO



Existe una creciente demanda de snacks que sean más saludables y funcionales.

El público siente que faltan opciones:

43% con menos sal o azúcar.

41% con ingredientes naturales.

35% que sean funcionales y aporten energía, proteína y fibra.

30% alternativas más saciantes o nutritivas.

3 VÍAS DE INNOVACIÓN

1
Sensorialidad
Hay una apertura a nuevos sabores y texturas.

2
Salud sin renunciar al placer
Crece la demanda de productos que combinen beneficios de salud sin comprometer el sabor.

3
Sostenibilidad
Existe una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de los envases y el deseo de opciones que minimicen residuos.

LOS DATOS

Salud y placer



25% de los consumidores prioriza la salud de manera absoluta.

21% busca el placer sin remordimientos.

54% busca un equilibrio entre salud y disfrute.

Dulce, más íntimo; salado, más social

La elección entre snacks dulces y salados depende del momento de consumo:



45% snacks dulces: más asociado a lo emocional, íntimo e impulsivo.



55% snacks salados: asociado a lo social, funcional y planificado, ideal para compartir en momentos de ocio.

Planificación y espontaneidad

El **47%** de los consumos de snacks son planificados, mientras que el **53%** surge de decisiones espontáneas.

Aquellos que tienen un enfoque saludable tienden a planificar más, en contraste con los "caprichosos" que consumen de forma más impulsiva.

Compra habitual en el supermercado

El **76%** de los compradores de snacks suele incluirlos en su compra habitual porque ya tiene claro qué quiere consumir.

El **93%** compra de manera habitual los snacks en el supermercado, ya que allí encuentra variedad, precio, calidad y promociones.



Vértigo global

Cuando lo imprevisible marca la economía

Todo está en juego. La confluencia de tensiones geopolíticas, disrupciones energéticas y presiones inflacionarias ha llevado a la economía global a un punto de inflexión. No se trata de una sucesión de crisis, sino de una transformación de fondo que redefine equilibrios, prioridades y márgenes de actuación. José Manuel García-Margallo, exministro de Asuntos Exteriores, analiza en este artículo las claves de este nuevo escenario y sus implicaciones.

JOSÉ MANUEL GARCÍA-MARGALLO
EXMINISTRO DE ASUNTOS EXTERIORES
Y COOPERACIÓN DE ESPAÑA



LAS CLAVES

Un mundo en cambio. La época actual está marcada por transformaciones profundas.

Incertidumbre constante. Conflictos y decisiones globales generan riesgos imprevisibles.

Economía y política conectadas. Actualmente no se entiende la una sin la otra.

Retos internos. Los países se enfrentan a problemas de deuda, productividad y bienestar.

Necesidad de adaptación. De cara al futuro es clave definir estrategias e implementar reformas.

Geopolítica integrada. Economía y política internacional ya no pueden analizarse por separado.

Es rigurosamente cierto que lo que caracteriza la época que estamos viviendo es el vértigo. La rapidez con la que se suceden los acontecimientos hace que cualquier pronóstico que hoy pueda parecer sólido probablemente quede obsoleto mañana. En este contexto, entender la economía global exige analizar no solo los números, sino también la política internacional, los movimientos estratégicos de los grandes actores y los cambios estructurales que están transformando la sociedad y los mercados.

En enero, ante los embajadores acreditados en la Santa Sede, el Papa León pronunció una frase

que me pareció brillante: “No estamos en una época de cambios, estamos en un cambio de época”. No se trata solo de transformaciones puntuales, sino de un cambio estructural profundo, comparable a momentos históricos como 1945 o, más cercano y con paralelismos económicos, la crisis del petróleo de 1973.

Lecciones del pasado

La crisis de 1973 puede ofrecernos lecciones útiles para entender nuestro tiempo. Aquella crisis combinó tres factores esenciales:

1 Un aumento abrupto del precio de la energía, consecuencia de la

reacción de los países árabes ante la guerra del Yom Kippur.

2 Un cambio demográfico profundo, con caída de la fertilidad y aumento del envejecimiento poblacional, que puso en riesgo los fundamentos del Estado de bienestar.

3 Los inicios de la globalización, con los tigres asiáticos emergiendo como actores económicos relevantes.

Aquello obligó a Europa a implementar políticas de austeridad, aunque España, entonces con Franco ya débil, no pudo hacerlo. La transición económica del país, junto con la transición política, requirió consen-

sos amplios, como los pactos de la Moncloa, donde todos los actores económicos y políticos participaron en ajustes que equilibraron crecimiento, empleo y estabilidad. Hoy nos enfrentamos a una complejidad similar, pero a mayor escala y con nuevos actores globales.

Donald Trump y la incertidumbre internacional

Para entender la incertidumbre actual hay que aludir al personaje central, que es Donald Trump. Su estilo es transaccional: empieza las negociaciones con posiciones máximas y reduce exigencias hasta alcanzar un objetivo que rara vez conocemos

con certeza. Su pensamiento a lo grande, su megalomanía y su percepción de sí mismo como dueño de la partida lo convierten en un actor impredecible, capaz de alterar mercados y tensiones geopolíticas con declaraciones o decisiones rápidas.

Esto condiciona directamente los conflictos en Ucrania, Oriente Próximo, Irán y las relaciones comerciales con China. Y la complejidad no viene solo de los actores internacionales, sino también del calendario político estadounidense. El factor tiempo es crucial. Trump está marcado por las elecciones de noviembre, las ‘mid-term’. No puede perder esas elecciones ■ ■ ■

porque se juega, no ya su prestigio político, sino su supervivencia judicial. Si pierde las elecciones y no hubiese mayoría republicana en las cámaras se iniciaría, en mi opinión, un proceso de *impeachment* realmente importante y complicado. Todas las decisiones en política exterior, desde la guerra en Ucrania hasta las negociaciones con Irán o las tensiones comerciales con China, se toman dentro de un marco electoral que prioriza resultados inmediatos por encima de estrategias de largo plazo.

Tensión en Oriente Próximo

El estrecho de Ormuz concentra cerca del 20% del petróleo y gas mundial. Cualquier interrupción encarecería transporte y seguros, subiría precios y podría generar escasez. La Organización de Países

Exportadores de Petróleo (OPEP) actúa con prudencia, y Venezuela no ofrece soluciones rápidas: recuperar su producción requiere inversiones y tiempo, más allá del mandato de Trump. Irán, con 91 millones de habitantes y una geografía compleja, suma tensiones internas y externas que dificultan soluciones rápidas. Cualquier escalada sería desastrosa, y la opinión pública estadounidense rechaza enviar tropas. La vía más probable es la negociación y la restauración de acuerdos internacionales, como el pacto nuclear de 2015.

El riesgo energético

Me sorprendió que Israel bombardease instalaciones petrolíferas por primera vez, algo inédito desde la Guerra de los Doce Días. En un mundo de depredadores, Rusia, China y Estados Unidos se entienden entre sí. China depende del crudo que pasa por Ormuz, mientras Rusia legitima sus posiciones en Ucrania y vende su petróleo a precios más altos. Zelensky no puede ceder territorio y Putin no puede devolver lo ocupado, lo que mantiene el estancamiento, pero abre un potencial de reconstrucción económica al estilo de un Plan Marshall, con un papel relevante para los actores internacionales, incluida España.

Estados civilizacionales

Vivimos en un mundo de "Estados civilizacionales": estados cuya jurisdicción pasa sus fronteras y se extiende a zonas de influencia. Rusia, China y Estados Unidos configuran un equilibrio complejo, donde la estabilidad de los mercados depende de sus interacciones estratégicas. Este nuevo escenario requiere un análisis económico y geopolítico integrado: los mercados no pueden entenderse sin considerar la política y la seguridad internacional.

Inflación, tipos de interés y consumo

La inflación global, en especial por la energía y los alimentos, condiciona el poder adquisitivo y limita el consumo. Los bancos centrales, tanto la Reserva Federal como el Banco Central Europeo, se enfrentan a la tensión de controlar los precios y fomentar el empleo. La previsibilidad de sus decisiones está condicionada por la duración de los conflictos y la evolución de la economía global. Pese a comprometerse a bajar los tipos de interés, en el contexto actual se prevén subidas, lo cual reduce el consumo, especialmente en una economía donde el gasto de las familias representa más del 60% del PIB, como ocurre en la Unión Europea. Esto tiene efectos directos en inversión, crecimiento y estabilidad financiera.

España, en la encrucijada

España presenta un cuadro complejo. Por un lado, crecemos en términos relativos gracias a fondos europeos y circunstancias presupuestarias favorables. Hemos tenido récords de recaudación y un turismo excepcional. Por otro lado, la deuda pública alcanza el 100% del PIB, limitando el margen de manobra. Comparada con Francia, donde existen activos que pueden ser vendidos para financiar la deuda, España ya no dispone de margen de privatización adicional.

El problema microeconómico es profundo: el crecimiento se ha basado en empleo, pero la productividad sigue siendo de las más



Un Juver, por sabor

Juver
Pasión por el sabor

www.juver.com

f i n d

EL SEMÁFORO DE ESPAÑA

- **Deuda elevada.** Limita el gasto público y reduce la capacidad de políticas de estímulo.
- **Productividad y mercado laboral.** El bajo nivel de productividad frena el crecimiento y mantiene el desajuste entre salarios y vivienda, presionando consumo y estabilidad social.
- **Oportunidades estratégicas.** Los fondos europeos y reformas de suelo/infraestructura pueden generar inversión, empleo y liquidez de manera inmediata.



bajas de la Unión Europea y muy inferior a Estados Unidos. Esto se traduce en pérdidas acumuladas de billones de euros y en un desajuste entre salarios y vivienda. Desde 1994 los salarios reales han aumentado apenas un 2,7%, mientras la vivienda se ha encarecido un 167%. Esto demuestra que el crecimiento macroeconómico no siempre se traduce en bienestar microeconómico.

Para mejorar esta situación es indispensable acelerar la construcción, liberalizar suelo, eliminar trámites burocráticos innecesarios y permitir que los proyectos económicos se ejecuten sin plazos absurdos. Solo con estas medidas España podrá capear con éxito la presión sobre la vivienda, estimular el empleo y recuperar productividad.

Perspectivas futuras

El futuro inmediato de la economía global dependerá de la evolución de los conflictos en Irán, Ucrania y Oriente Próximo, de la estabilidad

de los mercados energéticos y de las decisiones de los principales bancos centrales. La rapidez de los acontecimientos y la imprevisibilidad de actores como Estados Unidos, China o Rusia hacen que planificar sea extremadamente complejo. La historia muestra que la incertidumbre exige audacia y claridad de visión: no basta con reaccionar, hay que anticipar y estructurar decisiones que preserven el crecimiento y la cohesión social.

Vivimos en un mundo donde geopolítica y economía se entrelazan de manera indivisible. Comprenderlo requiere prudencia, rigor analítico y conciencia histórica. No se trata de prever el mañana con exactitud, sino de situar la economía y la política en un marco que permita actuar con inteligencia, proteger la estabilidad y fortalecer el bienestar y la capacidad de desarrollo de la sociedad a medio y largo plazo.

© José Manuel García-Margallo

Un cambio de época. La incertidumbre exige audacia, no reacción.



Colaboración con



Tapa RPET 100%
reciclado y reciclable con
tratamiento antivaho

Pascual

Más especialización para crecer

Las claves de éxito del pasado no garantizan necesariamente el liderazgo futuro. Conscientes de ello, en Pascual han puesto en marcha el Proyecto Aura, una profunda transformación para ganar agilidad, foco y capacidad de crecimiento. La compañía ha empezado a reorganizarse en un ecosistema de 5 negocios especializados para responder con mayor rapidez a las nuevas demandas del mercado y del consumidor. César Vargas, su CEO, es el encargado de pilotar esta nueva etapa, con el objetivo de acelerar el crecimiento de valor de la compañía familiar, manteniendo identidad, valores y visión de largo plazo.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



.....

La historia de Leche Pascual nace en 1969 en Aranda de Duero (Burgos) de la mano de **Tomás Pascual**, un joven emprendedor que transformó una pequeña cooperativa lechera en quiebra en un proyecto industrial mucho más ambicioso, basado en la industrialización, la calidad y la innovación. Considerado una de las figuras clave de la modernización del sector alimentario en España, Don Tomás -como le conocía todo el sector- impulsó hitos que cambiaron el mercado lácteo nacional, como la introducción de la leche UHT, el envasado en brik (1973) o el desarrollo de variedades como la leche desnatada y semidesnatada (1980), adelantándose a las necesidades de una sociedad y de un consumidor en plena evolución. Su propósito ya entonces era muy claro: ofrecer productos cada vez más saludables, locales y respetuosos con el medioambiente, una ambición que la

PASCUAL HOY

- **929** millones de euros facturados en 2025 (+4%).
- **7** plantas industriales en España.
- **2.100** empleados.
- Fabrica más de **200** productos en las categorías de lácteos, agua mineral, bebidas vegetales, productos funcionales y café.
- Presencia en **70** mercados.

Foto: Juan Luis Recio



César Vargas
CEO de Pascual

LA NUEVA HOJA DE RUTA DE PASCUAL

PROYECTO AURA

“La meta es clara y ambiciosa: convertirnos en una compañía más ágil, más digital, más sostenible y patrimonialmente más valiosa, y hacerlo con el mejor equipo de profesionales”.

“El objetivo es especializarnos, incluso con el riesgo de tener incrementos en costes, para ofrecer un mejor servicio al cliente y al consumidor”.

CANAL HORECA

“Es absolutamente estratégico. En el negocio de café es donde vemos más oportunidades de crecimiento. Vamos a ser muy atrevidos en crear un modelo ganador para crecer aceleradamente”.

COLABORACIÓN

“Los requisitos, la escala y las eficiencias difícilmente los puedes conseguir solo. La clave son los acuerdos. La mentalidad de ganar-ganar es crucial”.

DESARROLLO SOSTENIBLE

“El compromiso es a muy largo plazo. Las decisiones tomadas hace 40 años ya respondían al propósito de nuestro fundador de dar lo mejor para el futuro de la alimentación y ser responsables con el medioambiente”.

compañía mantiene intacta. Pero su legado fue más allá del lácteo: también incorporó con éxito nuevas formas de entender la distribución, la política comercial, el marketing y la publicidad. Esa cultura de innovación sigue siendo hoy uno de los grandes signos de identidad de la compañía.

Con el tiempo, y con **Tomás Pascual Gómez-Cuétara** -segunda generación- al frente, Pascual ha pasado de ser una empresa con un modelo de crecimiento basado en la expansión (y un portfolio muy diversificado) hacia otro centrado en la creación de valor.

Ahora, la compañía afronta una de las transformaciones más ambiciosas de su historia. El objetivo: ganar agilidad y foco estratégico sin renunciar al legado de valores que ha marcado su trayectoria. Para ello ha puesto en marcha el **Proyecto Aura**, que consiste en pasar de ser una gran organización integrada a convertirse en un ecosistema de cinco compañías especializadas -lácteos,

hidratación, café, internacional y distribución para hostelería-, con mayor autonomía operativa y capacidad para acelerar la innovación y la toma de decisiones.

Al frente de esta nueva etapa está **César Vargas**, director general de negocios los últimos 3 años y nuevo CEO de la compañía desde enero. "El burgalés errante que vuelve a casa", como él mismo se define, aporta una amplia experiencia internacional en compañías de gran consumo como **Unilever, Bacardí, González Byass o Suntory**, donde ocupó puestos de alta dirección en Portugal, Países Bajos e Irlanda. Resalta que tanto Bacardí como Suntory son dos empresas multinacionales, pero también familiares que, en su opinión, tienen muchos nexos en común con Pascual como la visión de futuro, de propósito, de largo plazo, que permite "tomar decisiones sin precipitación", así como unos estándares muy exigentes en metodología y procesos. "Aquí se trabaja con tiempo y con sentido", resume.

LA INNOVACIÓN, UN RETO CONJUNTO

"Cada vez está siendo más complicado tener visibilidad en los lineales. Hoy los lanzamientos más exitosos consiguen un 20% de distribución ponderada. Es algo que empieza a limitar la capacidad innovadora".

"Tiene que haber un pacto entre el retail y los fabricantes para seguir empujando juntos la innovación, porque a largo plazo es buena para todos".



César Vargas concede a esta revista una de sus primeras entrevistas como nuevo CEO de Pascual. Cerca no, atento y espontáneo, nos explica cómo será esta transformación, qué objetivos persigue y cómo afronta un reto que define como "tremendamente ambicioso" porque toca muchísimas áreas de la compañía, desde la parte operativa hasta la cultural, y con el que se siente "muy ilusionado y con un sentido de la responsabilidad enorme". "La propiedad me está entregando un legado y hay que hacerlo

crecer, pero cuidarlo a la vez. Tenemos que respetar los valores, el sentido y el propósito que marcó su fundador y que han construido la

compañía, y que la familia ha seguido manteniendo durante tantísimos años", explica.

Ana Martínez Moneo: Pascual tiene 57 años, durante los cuales ha ido detectando las necesidades de la sociedad y del consumidor. ¿Cómo es la compañía hoy?

César Vargas: Pascual es conocida por la leche, pero el agua Bezoya es muy importante en nuestro portafolio. Tenemos cafés, bebidas vegetales, yogures de larga vida, una distribuidora y un negocio internacional muy potente. Estamos muy diversificados en producto y en canales. Se nos asocia más con el retail, pero este canal hoy pesa el 43%, mientras que la hostelería representa ya el 50% y nuestro negocio internacional un 7% y creciendo. Y gracias a esta diversificación, la compañía encadena cuatro años de crecimiento, y recuperando niveles de rentabilidad pre-pandemia. Cada vez somos más multinacional, aunque todavía en ciernes, pero con una proyección muy interesante. ■ ■ ■

PROYECTO AURA

5 compañías independientes con un objetivo común



1 Lácteos
Integración total de las funciones industrial y comercial para maximizar márgenes y valor de marca.



2 Hidratación
El objetivo es trascender el agua mineral hacia la hidratación saludable, creciendo con eficiencia, alianzas y adquisiciones.



3 Café (Horeca)
Consolidación del liderazgo nacional y expansión mediante crecimiento orgánico e inorgánico.



4 Internacional
Escalabilidad en mercados de alto potencial de la mano de socios locales especializados.



5 Distribución
Refuerzo del servicio al hostelero mediante alianzas que amplíen el portafolio y la capacidad de ejecución.

37 AÑOS LIDERANDO LA DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR HORECA



Telynet

Más de 300 clientes globales ya han confiado en nosotros

- Optimización de rutas
- Eficiencia real
- Resultados medibles
- Inteligencia artificial para predicción de demanda

ESPAÑA MÉXICO GHANA NIGERIA MARRUECOS REPÚBLICA DOMINICANA GUATEMALA ESTADOS UNIDOS



Ahora Pascual afronta una profunda transformación estratégica con el objetivo de liderar la alimentación del futuro. ¿Por qué se da este paso y por qué ahora?

Las estrategias que nos trajeron hasta aquí ya no son suficientes para asegurarnos un crecimiento en el futuro. Nuestra "obsesión" es aportar más valor al mercado, a la sociedad, a nuestros trabajadores, socios y clientes y también a la propiedad, porque es la garantía de mantener un legado. Queremos acelerar el crecimiento de valor de esta compañía.

El entorno es extremadamente complejo; existe incertidumbre y volatilidad en absolutamente todo. A nivel nacional tenemos un mercado muy maduro, con una alta concentración del retail. A esto se suma la convivencia desde hace unos años con la inflación, que está trayendo tensiones

enormes a toda la cadena de valor y de suministro, y las dificultades en el relevo generacional de ganaderos y transportistas. Los negocios cada vez se complican más. En hostelería estamos viendo cada vez mayor profesionalización y concentración.

Por otro lado, el consumidor cada vez es más exigente, y ya no hay un solo consumidor; hay miles de consumidores diferentes, que saben muchísimo más porque tienen acceso a mucha información. Saben lo que quieren y lo quieren ahora.

Es el momento idóneo para redefinir nuestra hoja de ruta. Con un portafolio tan complejo hace falta reaccionar muchísimo más rápido y por eso vamos a pasar de ser una gran compañía a un ecosistema de cinco empresas distintas -lácteos, hidratación, café, internacional y distribución para hostelería-, cada una con autonomía para poder operar más ágilmente, con más foco y priorización (Ver recuadro).

El legado. "Ser fieles a la esencia nos aporta sentido de pertenencia. Ese compromiso del equipo es un tesoro muy difícil de conseguir y que hay que cuidar".

La meta es clara y ambiciosa: convertirnos en una compañía más ágil, más digital, más sostenible y patrimonialmente más valiosa, contando con el mejor equipo de profesionales.

Grandes multinacionales con portafolios también muy diversificados están desinvirtiendo y poniendo foco en sus negocios core. En cambio, Pascual mantiene todos sus negocios y los potenciará aún más. ¿Por qué?

Nuestra respuesta a una necesidad muy parecida es ligeramente diferente. De momento no estamos dispuestos a renunciar a ninguno de esos negocios. Lo que queremos es tener compañías especializadas en cada una de las categorías, aunque esto nos lleve a desligar sinergias a corto plazo, que es normalmente el movimiento contrario al que muchas compañías hacen: intentar concentrar para buscar sinergias.

Nuestro objetivo es especializarnos, incluso con el riesgo de te- ■ ■ ■



ÚLTIMAS INNOVACIONES

En los últimos 3 años, Pascual ha trabajado en una batería de lanzamientos que requieren, en opinión de César Vargas, "mucho cariño porque la innovación no va de un solo año, es una apuesta consecutiva de 3-4 años y de seguir invirtiendo y empujando".

Pastor de Aranda, Dinamic Protein, Lateado, Movit, la propuesta de bebidas vegetales con omega 3 o Pi, una botella de 3,1416 litros con el tamaño perfecto para la nevera, que se lanzará este año, forman parte de la estrategia de innovación.

"Hoy el 5% de nuestras ventas proviene ya de la innovación; es un buen estándar. Queremos seguir mejorando y llegar al 6%-7% en los próximos años", nos cuenta César Vargas.



Proveedor global de soluciones intralógicas

Almacenes automáticos | Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

902 31 32 42
mecalux.es



El café. En 2025 esta línea de negocio ha crecido un 7,7% hasta superar los 90,5 millones de euros.

ner incrementos en costes, para ofrecer un mejor servicio al cliente y al consumidor, para estar más focalizados en cada negocio y responder de una forma muchísimo más rápida.

Pascual seguirá impulsando las 3 áreas estratégicas por las que ha apostado los últimos años: el café para hostelería, la distribuidora Qualianza y la expansión internacional.

Estamos haciendo un plan estratégico de creación de valor para todos nuestros negocios que acabaremos en el último cuatrimestre. Sí te puedo decir que el negocio de café en hostelería es donde vemos más oportunidades de crecimiento acelerado y estamos siendo muy atrevidos tanto en crear un modelo ganador para ser más eficientes como en el crecimiento inorgánico. De hecho, en 2025, esta línea de negocio ha seguido creciendo hasta superar los 90,5 millones de euros (+7,7% vs 2024), gracias a sus tres grandes marcas: Mocay, Jurado y Saula.

El canal de hostelería nos ayudará a impulsar los 5 negocios. Y gracias a Qualianza estamos potenciando la distribución eficiente y personalizada de productos, adaptándonos a las necesidades de clientes y proveedores.

Finalmente, la estrategia internacional ha buscado crecer en mercados con alto potencial. Hace 4 años pusimos en marcha un modelo de negocios propio en Filipinas, Angola, Marruecos y Guatemala. En los cuatro ya producimos y distribuimos localmente, siempre con alianzas con socios locales al 50%. Ahora estamos incrementando nuestra capacidad de producción en Filipinas y Guatemala para hacernos fuertes en Asia y Centroamérica y desarrollando proyectos locales que refuercen el valor de la marca en el exterior. El objetivo es llegar a los 100 millones de ventas en exportación en 2027.

La colaboración es uno de los puntos fuertes de este plan de trans-

formación y en el que Ud. cree firmemente.

Hoy en día vemos que los requisitos, la escala y las eficiencias que necesitas difícilmente los puedes conseguir solo. Todo va a ir de acuerdos, de colaboraciones con nuestros clientes, con el retail, con otros distribuidores, incluso con otros fabricantes, con toda la cadena de valor, desde la parte agraria hasta la parte logística. Y aquí no vale hacerse trampas: o ganamos todos o nadie gana. Vamos a buscar acuerdos estratégicos, partners a largo plazo en absolutamente todas las áreas. El futuro pasa por colaborar más. Y esa mentalidad ganar-ganar es crucial.

Pascual es una empresa familiar con un fuerte legado y con Tomás Pascual como presidente al frente de la gobernanza. ¿Cómo se articula el equilibrio entre propiedad y negocio?

Las compañías familiares tienen un legado que va más allá de la historia; es una forma de trabajar, con un propósito y unos valores que hay que respetar. Si entiendes eso tienes un punto de ventaja competitiva. De hecho, en las estadísticas internacionales los resultados de las empresas familiares tienen de promedio un par de puntos más que los de las empresas no familiares. Probablemente es porque tienen esa vi-



Hacia futuro...
Allí donde compitamos queremos estar seguros de que no jugamos para jugar, sino para ganar.

sión a más largo plazo y se anclan en una serie de valores que no son solo un *claim*: la gente se lo cree y lo vive.

Después hay nuevos modelos de trabajo, de transformación digital, que tenemos que refrescar, pero sin perder la esencia.

Con la nueva estructura, ¿qué cambios cree que notará el consumidor en las marcas de Pascual cuando vaya al supermercado o se tome un café en un bar en los próximos 3-5 años?

No hay un solo consumidor de Pascual, dependerá de la categoría. Pero sí nos estamos asegurando de que para cada uno de estos consumidores y para cada uno de estos productos mejoramos la conexión y estamos dando lo que necesita. Con ello vamos a buscar una oferta mucho más adaptada a su necesidad, una visibilidad mucho mayor de nuestros productos y una presencia mucho mayor en muchísimos canales. Mejorar el packaging y la disponibilidad física de nuestro producto en todas partes, aumentar las oca-

siones de consumo e invertir en llegar a la mente del consumidor son 3 ejes de trabajo claves.

El objetivo de Pascual es liderar la alimentación del futuro. ¿Cómo va a jugar la compañía en este tablero?

Allí donde compitamos queremos estar seguros de que jugamos para ganar, por tanto, jugaremos en categorías donde queremos ser líderes o, como mucho, segundos, pero con vistas a ser líderes. Esta apuesta nos obligará a priorizar unas sobre otras. Y estamos trabajando en dos vías: el crecimiento inorgánico, M&A, y las alianzas estratégicas, porque el futuro va de escala y de eficiencia. Pascual está al comienzo de una nueva etapa que le permitirá seguir innovando, creciendo y liderando la alimentación del mañana.

A corto plazo, para 2026 iremos haciendo una transición ordenada, ejecutando los planes de negocio actuales mientras adapta estructuras, personas y sistemas al nuevo modelo. Esperamos crecer alrededor de un 4%.

Para finalizar, ¿cuáles son los grandes retos para las marcas?

Sin duda, la innovación seguirá siendo un punto diferencial. Los consumidores quieren innovación, pero también precio, calidad y variedad. Y tenemos que dárselo. No obstante, también es verdad que cada vez está siendo más complicado tener visibilidad en los lineales. Hoy cuando lanzas un nuevo producto sabes que vas a conseguir un 20%-30% máximo de distribución ponderada. Es algo que empieza a limitar la capacidad innovadora, y nos preocupa mucho a nosotros y a otras compañías. Esperar un buen retorno es complicadísimo cuando no tienes la oportunidad de que el producto esté al alcance del consumidor. En mi opinión, tiene que haber un pacto entre el retail y los fabricantes para seguir empujando juntos la innovación, porque a largo plazo es buena para todos. El futuro pasa por crear valor.

© Ana Martínez Moneo

5 PALANCAS DE CRECIMIENTO QUE UNEN PASADO Y FUTURO



LA INNOVACIÓN

“Es lo que nos ha hecho triunfar. A veces nos hemos adelantado y hemos dado al consumidor lo que todavía no sabía que necesitaba. Y también nos hemos equivocado. Es parte del juego”.



LA MARCA

“Aunque no es un momento fácil para las marcas, hay que seguir apostando por ellas, por crear valor, porque al final el consumidor lo aprecia”.



LA CALIDAD

“En Pascual la calidad se lleva a rajatabla. Además, no se puede regatear en calidad porque es la única garantía de largo plazo”.



EL CONSUMIDOR

“Escuchar y focalizarse en el consumidor da la diferencia”.



DESARROLLO SOSTENIBLE

“Tenemos 3 compromisos: con el bienestar de las personas, ofreciendo productos más saludables; con la cadena de valor -excepto el café-, el 96% de los ingredientes de todos nuestros productos son de fabricación local; y con el medioambiente”.

Turismo

Hacia la transformación integral y la gobernanza global

JORDI HEREU

MINISTRO DE INDUSTRIA Y TURISMO DEL GOBIERNO DE ESPAÑA

Un sector resiliente

El sector turístico experimenta transformaciones profundas y decisivas. Vertiginosos cambios (tecnológicos, humanos, operativos) que todavía no han terminado. Como el resto de sectores económicos, el turismo ha atravesado en el último lustro graves turbulencias externas -la pandemia, la crisis inflacionaria, la guerra de Ucrania y ahora las tensiones comerciales y la escalada del conflicto regional en Oriente Próximo- que tanto los actores privados como los públicos han afrontado con valentía estratégica y voluntad innovadora.

Gracias a su probada resiliencia y capacidad de adaptación a las volu-

bles coyunturas económicas y geopolíticas, hoy podemos afirmar, sin temor a resultar grandilocuentes, que la industria turística atraviesa uno de los momentos más fértiles en lo que va de siglo XXI.

Nuevo modelo de turismo

En cuanto a España, potencia global en tradición e innovación turística, si el año 2023 fue el año de la recuperación plena tras la pandemia y 2024 el del crecimiento cualitativo, 2025 ha sido el año que consolida el giro copernicano de su modelo turístico. Una transformación integral que tiene en la triple sostenibilidad -económica, social y medioambiental- su clave de bóveda.

Pero nada de esto hubiera sido posible sin una gobernanza decidida y equilibrada. El sector público ha tenido y tiene una presencia decisiva en la configuración de este nuevo modelo de turismo. Desde el Ministerio de Industria y Turismo llevamos años apostado por resituar a la industria turística como una de las prioridades de la agenda política. Y razones no faltan.

El turismo, como cualquier otro ámbito clave de la economía (quiero recordar que cerca del 12,5% de la riqueza nacional es imputable a la actividad turística), necesita de acompañamiento y orientación desde lo público. Y esto no es un vago desiderátum, sino una afirmación comprobable.

Por un lado, acompañamiento financiero: desde 2021 el Gobierno ha invertido 3.400 millones de euros de

fondos UE en hacer realidad proyectos destinados a la transformación sostenible del turismo con una capilaridad regional altísima; por otro lado, acompañamiento teórico-práctico, materializado en la Estrategia Turismo 2030, una de las hojas de ruta para gobernar el turismo más ambiciosas y vanguardistas entre los países desarrollados.

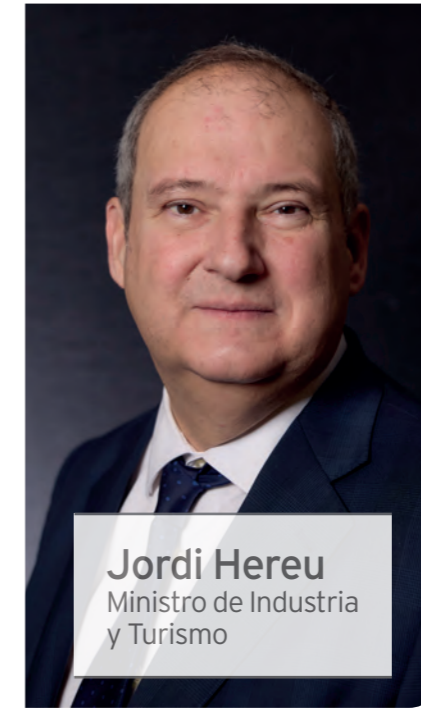
Año récord

Este pasado año 2025 volvió a ser el mejor para el turismo en España desde que tenemos registros estadísticos: récord de llegada de turistas internacionales, 96,8 millones, y récord también de gasto turístico, 134.000 millones de euros. Un hito del que todos, ciudadanos, empresas y administraciones públicas, debemos sentirnos orgullosos, pero que no nos debe sumir en la complacencia ni en la obsesión cuantitativa.

Más allá de las cifras, la fortaleza del turismo se erige sobre su capacidad de generar crecimiento equilibrado e inclusivo, oportunidades laborales y cohesión territorial. En suma, el futuro del sector dependerá en gran medida de su virtuosismo para saber situar a las personas (residentes, trabajadores y turistas) en el eje del ecosistema de las políticas turísticas.

Desafíos en 2026

Todo nuevo año es en parte una tabla rasa para el turismo. 2026 ha empezado con una guerra regional abierta en Oriente Medio, que junto a sus consecuencias humanitarias -sin duda las más graves- está suponiendo un desafío al orden internacional diplomático basado en reglas,



Jordi Hereu
Ministro de Industria y Turismo

FOCOS DE ACCIÓN

- 1 Adaptarse a los cambios tecnológicos, humanos y operativos.
- 2 Potenciar las fortalezas. Capacidad de generar crecimiento equilibrado e inclusivo, oportunidades laborales y cohesión territorial.
- 3 Afrontar el nuevo orden mundial. El objetivo es mejorar la prevención y la respuesta ante determinadas situaciones. La prudencia, el rigor y la seguridad serán claves para fortalecer el sector.

un reajuste de las alianzas geopolíticas heredadas del siglo XX y un nuevo shock para el comercio global (con los desajustes inflacionarios como uno de los principales riesgos).

¿Cómo afronta el sector turístico este nuevo desafío? Lo primero es recordar que no están solos. Una de las herramientas incluidas en la Estrategia Turismo 2030 es, precisamente, la creación de un Comité de Respuesta Temprana ante crisis turísticas, con el objetivo de mejorar la prevención y la respuesta ante determinadas situaciones.

Desde que estalló la guerra contra Irán estamos en contacto permanente con los principales agentes del sector para analizar y monitorizar las repercusiones que este conflicto bélico pueda tener. Siempre desde la prudencia y el rigor, pero también desde la seguridad de que, si hay que actuar, actuaremos, como así lo estamos haciendo sobre otros sectores económicos que se han visto afectados por el conflicto bélico.

Madrid, nueva sede del turismo mundial

Este año, además, traerá un movimiento institucional clave. Nuestro

país se confirmará como uno de los grandes centros decisorios de las políticas turísticas a nivel mundial. En los próximos meses se va a materializar la decisión del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), la principal organización que representa al sector privado del turismo a escala global, de trasladar su sede central de Londres a Madrid. Una nueva institución que se unirá a ONU Turismo, organismo de Naciones Unidas con sede también en la capital, para convertir nuestro país en el gran clúster de la gobernanza turística en un momento decisivo para el sector a nivel internacional.

Retos globales con impacto local

Me gustaría terminar recordando la extraordinaria resiliencia de España como destino turístico. Buena parte de los retos que afronta el turismo son globales, pero sus repercusiones son locales. Gobernar el turismo es proyectar escenarios futuros sin olvidar la necesaria intervención en el presente. En definitiva, un compromiso por un mejor turismo que nos concierne a todos, empresas, trabajadores, ciudadanía e instituciones públicas.

© Jordi Hereu



Año de récord. 96,8 millones de turistas internacionales y 134 mil millones de euros de gasto turístico en 2025.

Crece bajo presión

El reto de la hostelería española


JOSÉ LUIS ÁLVAREZ ALMEIDA
PRESIDENTE DE HOSTELERÍA DE ESPAÑA





SEMÁFORO DE LA HOSTELERÍA

- **Rentabilidad bajo presión.** El aumento de costes, la inflación y la incertidumbre siguen tensionando los márgenes de los negocios.
- **Crecimiento moderado y consumo prudente.** La facturación crece, pero a menor ritmo, con un cliente más contenido.
- **El sector sostiene el empleo.** La hostelería alcanza máximos históricos de ocupación y sigue creando empleo.

LA HOJA DE RUTA DEL SECTOR

 La profesionalización y cualificación de los trabajadores del sector.

 La diversificación de modelos y propuestas.

 La innovación y digitalización como herramientas clave para mejorar la eficiencia de los procesos.

La hostelería ha arrancado 2026 con un comportamiento positivo, aunque manteniendo la moderación del crecimiento y todavía bajo una intensa presión sobre la rentabilidad, en un contexto de consumo más prudente, mejor planificado y condicionado tanto por la evolución de los precios como por la incertidumbre económica y geopolítica.

En el primer mes del año el sector ha seguido creciendo en términos de facturación, aunque a ritmos inferiores a los de 2025. Los ingresos aumentaron un 3,9% interanual, frente al 6,7% registrado en el mismo mes de 2025. Sin embargo, una vez descontado el efecto de los precios, el volumen real de actividad mostró un ligero retroceso de un 0,7%. Esta divergencia entre facturación y actividad refleja el escenario actual, pesando la inflación sobre los márgenes de los negocios, y la contención del gasto por parte de los consumidores.

El empleo continúa siendo uno de los pilares más sólidos del sector. La hostelería alcanzó en el primer trimestre una media de 1,76 millones de trabajadores, el mayor registro histórico para ese período, con un aumento de un 2,2% respecto a 2025. No obstante, también en el ámbito laboral se aprecia una senda de desaceleración, con un menor ritmo de creación de empleo que el observado un año antes, en línea con la evolución más contenida de la actividad.

Semana Santa: estabilidad con destinos desiguales

Este patrón se ha reflejado también durante la campaña de la Semana Santa. El balance general ha sido estable o positivo para la mayoría de los negocios, con cerca del 78% de los establecimientos que declaró resultados iguales o mejores que los del año pasado. Un tercio de ellos tuvo mejoría, mientras que cerca del 23% experimentó una campaña más

débil. Desde el punto de vista del empleo, la Semana Santa volvió a marcar el inicio de la temporada alta, con un notable repunte de la contratación en marzo, uno de los meses de mayor crecimiento del año junto a abril.

Asimismo, la campaña estuvo impulsada principalmente por el turismo nacional, con un gasto medio concentrado entre 20 y 40 euros, y con una elevada desigualdad territorial y entre tipos de establecimientos, mientras que la polarización de resultados y la presión de los costes vuelven a situarse como los principales retos del sector.

Impacto del contexto geopolítico

El arranque de 2026 también ha estado marcado por un escenario macroeconómico y geopolítico más incierto, con tensiones que desafían la estabilidad global, que se concreta en una menor confianza por parte

de los empresarios del sector, ante el panorama futuro. Los conflictos internacionales han añadido volatilidad a los costes energéticos y de aprovisionamiento, presionando los márgenes empresariales y reforzando un comportamiento del consumidor más cauteloso. Al mismo tiempo, esta situación ha favorecido parcialmente a España como destino percibido como seguro, impulsando los flujos turísticos, especialmente nacionales y europeos, aunque con un gasto más contenido y planificado, lo que limita el traslado del mayor volumen de demanda a resultados

Las cifras. La hostelería alcanzó en el primer trimestre una media de 1,76 millones de trabajadores, un 2,2% más respecto a 2025.

homogéneos para el conjunto del sector.

Expectativas para el resto del año

De cara al conjunto de 2026, las previsiones apuntan a un crecimiento moderado y más estable, en torno al 2%-3%, apoyado principalmente en la evolución del turismo y en el comportamiento de la temporada alta, aunque por debajo de los ritmos registrados en ejercicios anteriores. El contexto macroeconómico y geopolítico continuará condicionando la evolución del sector, con un consumidor prudente y una presión persistente sobre los costes, lo que seguirá limitando los avances en rentabilidad.

El empleo mantendrá una evolución positiva, alcanzando sus niveles más elevados durante los meses de verano, aunque con crecimientos más contenidos y en un contexto marcado por las dificultades de

DESAFÍOS EN LA HOSTELERÍA

- La presión fiscal.
- El estrés regulatorio.
- El fuerte crecimiento de la incapacidad temporal.
- La falta de relevo generacional.
- El estancamiento de la demanda nacional por la pérdida de poder adquisitivo.
- El incremento de los costes de producción.



cobertura de vacantes y por la necesidad de avanzar en una gestión más eficiente de los recursos humanos. En este escenario, la capacidad de adaptación de los negocios, el control de márgenes y la diferenciación de la oferta serán claves para transformar el crecimiento de la actividad en resultados más sostenibles a lo largo del año.

Retos pendientes del sector

La hostelería es una industria sólida y estratégica para nuestro país: aporta el 6,7% del PIB y en los momentos de mayor actividad supera los dos millones de personas empleadas. Pero su valor trasciende lo económico. La hostelería es un elemento esencial de nuestra identidad social y cultural, un espacio de encuentro y socialización que genera "Marca España" y a través de nuestras terrazas mantiene las "Calles Vivas".

Bares, restaurantes, cafeterías y locales de ocio forman parte del día a día de millones de personas y nos diferencian de cualquier otro modelo de hostelería en el mundo. Esa singularidad explica que seamos el primer país europeo en consumo en restauración y una referencia internacional. La fortaleza del sector reside precisamente en esa conexión directa con la vida cotidiana y con la forma en la que nos relacionamos como sociedad.

En este contexto el sector trabaja de forma continuada por avanzar hacia la sostenibilidad en su triple vertiente social, económica y medioambiental, pero que se enfrenta a múltiples retos para poder alcanzar su objetivo. La presión fiscal, el estrés regulatorio, el fuerte crecimiento de la incapacidad temporal o la inexistencia de relevo generacional son algunos de los aspectos que están ahogan-

Industria sólida y estratégica.

La hostelería aporta el 6,7% del PIB y es un elemento esencial de nuestra identidad social y cultural.

do a muchos negocios. Junto con otros factores como el estancamiento de la demanda nacional por la pérdida de poder adquisitivo de las familias, a lo que se suma el incremento de los costes de producción.

Apuesta por la innovación y la digitalización

En cualquier caso, este es un sector con un gran futuro y que sigue creciendo, manteniendo una clara apuesta por la innovación y la digitalización como herramientas clave para mejorar la eficiencia de los procesos, tanto en la gestión y planificación como en la relación con los clientes y en la mejora de la experiencia global. Todo ello para satisfacer las expectativas de un cliente cada vez más informado y exigente, que además se ha vuelto más racional en su gasto.

La profesionalización y cualificación de los trabajadores del sector, junto con la diversificación de modelos y propuestas, se consolidan como elementos estratégicos para reforzar la competitividad de la hostelería y su capacidad de adaptación a los retos del mercado y de un entorno cada vez más cambiante y exigente.

© José Luis Álvarez Almeida



Todo lo que tu negocio necesita.

En Campofrio Smart Solutions creamos soluciones de hostelería a tu medida, para que te dediques a lo que de verdad importa: Ofrecer lo mejor a tus clientes.



SÍGUENOS EN LINKEDIN

www.campofriosolucionesdehosteleria.es

Crecimiento y reinvencción

Ante un mercado más exigente

El sector de la hostelería y el foodservice evoluciona. Afronta un entorno de consumo más moderado y un cliente cada vez más exigente, con el turismo y la movilidad como principales motores de actividad. Los directivos del sector coinciden: la clave pasa por la adaptación, la eficiencia operativa y la innovación para responder a la incertidumbre y a los nuevos hábitos de consumo, reforzando la experiencia y la diversificación de la oferta.



PEIO ARBELOA
MAHOU SAN MIGUEL



LUCIANO GARCÍA-CARRIÓN
JGC



INÉS LIMA
MCDONALD'S ESPAÑA



FRANCISCO CRESPO
VEGALSA-EROSKI



ENRIQUE TORQUET
GRUPO AGORA



REYES GIMÉNEZ
CAN PIZZA



BERTRAND MOTHE
MAKRO



PATRICIA CORTIZAS
GRUPO HORREOLS



SERGIO RODRÍGUEZ
AREAS IBERIA



PEPE HERNÁNDEZ
JUVER



PEIO ARBELOA
DIRECTOR GENERAL DE NEGOCIOS DE MAHOU SAN MIGUEL Y PRESIDENTE DEL COMITÉ HORECA DE AECOC

“La tendencia general es hacia la moderación”

CRECER HACIENDO CRECER

Agilidad de adaptación

El arranque del año vino marcado por un contexto exigente para el conjunto del sector cervicero y, en general, para el canal horeca. Desde entonces, hemos visto una evolución contenida condicionada por la prudencia del consumidor y por factores como la climatología, que tiene un impacto directo en la hostelería. La Semana Santa, sin embargo, ha supuesto un punto de dinamización relevante para el consumo en bares y restaurantes, que tienen un papel clave en la actividad económica y social de nuestro país.

De cara a los próximos meses, afrontamos un escenario que seguirá siendo retador, con un consumidor más selectivo y una tendencia general creciente hacia la moderación. Además, la incertidumbre seguirá marcando la evolución del consumo en hostelería, con dinámicas distintas según categorías: mientras la cerveza muestra una evolución más contenida, para otras como

el agua se espera un comportamiento más positivo. A ello se suma el cambio en las ocasiones de consumo, lo que exige a todo el sector anticiparse y adaptarse con mayor agilidad.

Nuevos productos y ocasiones

En este contexto, estamos reforzando nuestra capacidad de acompañar al hostelero con soluciones concretas que combinan digitalización, sostenibilidad y diversificación. En concreto, ampliamos nuestra propuesta con productos como Café 170º o Los Cachis, bebidas populares con base de vino, que responden a nuevas ocasiones y preferencias del consumidor.

A través de nuestra plataforma digital Nexho, impulsamos una gestión más eficiente de sus negocios y, con “Compartimos Futuro con la Hostelería”, apoyamos a más de 30.000 establecimientos en su transición hacia modelos más sostenibles.

Todo ello se enmarca en nuestro Plan de Transformación de la Hostelería, que acumula ya una inversión de 202,2 millones desde su lanzamiento en 2022.

La hostelería es un sector estratégico para Mahou San Miguel y para el conjunto del país. Por ello, seguiremos impulsando su evolución con una visión de largo plazo, fieles a nuestra manera de hacer las cosas: crecer haciendo crecer. ■

“Ampliamos nuestra propuesta con Café 170º o Los Cachis, bebidas populares con base de vino, que responden a nuevas ocasiones y preferencias del consumidor”.



SERGIO RODRÍGUEZ

CEO DE AREAS IBERIA

“El cliente es hoy más racional en el gasto y exige una percepción clara de valor”

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Tendencia positiva

El primer trimestre del año ha mantenido la tendencia positiva que ya veníamos observando en 2025, impulsada por la recuperación sostenida del tráfico y el buen comportamiento del turismo. En entornos como aeropuertos y estaciones, donde operamos de forma intensiva, la actividad se ha mantenido en niveles sólidos, impulsada por la recuperación de la movilidad.

Necesaria resiliencia

Ahora bien, este crecimiento viene acompañado de un viajero cada vez más informado, exigente y diverso, que no solo busca rapidez, sino también calidad, experiencia y una propuesta coherente con el momento del viaje. Este cambio en el perfil del cliente exige una mayor eficacia en la gestión y una capacidad constante de adaptación por parte de los operadores.

Al mismo tiempo, el contexto internacional añade un punto de complejidad

“El cliente es hoy más racional en el gasto y exige una percepción clara de valor, lo que nos lleva a trabajar con mayor precisión el equilibrio entre precio, calidad, experiencia y eficiencia operativa”.

que no podemos ignorar. La situación geopolítica y su impacto en variables como la inflación hacen que el entorno sea más incierto y menos estable, obligándonos a operar con mayor prudencia y flexibilidad.

En términos de actividad, Semana Santa ha registrado un comportamiento en línea con el ejercicio anterior, confirmando la solidez de la demanda en periodos clave. Sin embargo, sí se observan cambios en determinados flujos de viajeros: los desplazamientos hacia Oriente Medio, por ejemplo, se han reducido prácticamente a cero, evidenciando cómo la situación internacional incide de forma directa en los patrones de movilidad.

Tres ejes de futuro

Afrontamos la campaña de verano con una perspectiva prudente dado el contexto geopolítico y económico complejo condicionado por la evolución del entorno internacional. El cliente es hoy más racional en el gasto y exige una percepción clara de valor, lo que nos lleva a trabajar con mayor precisión el equilibrio entre precio, calidad, experiencia y eficiencia operativa.

En este escenario, nuestros principales focos de trabajo pasan por tres ejes.

1 Seguir adaptando la oferta a un viajero cada vez más heterogéneo, combinando marcas propias, conceptos locales, nacionales e internacionales en un portfolio equilibrado.

“La situación geopolítica y su impacto en la inflación hacen que el entorno sea más incierto y menos estable, obligándonos a operar con mayor prudencia y flexibilidad”.

2 Avanzar en innovación y digitalización como palancas para mejorar la experiencia y la eficiencia, entendiendo que la tecnología debe aportar valor real.

3 Poner el foco en las personas. Atraer, formar y fidelizar talento es clave en un sector que opera 24/7 y donde la excelencia operativa marca la diferencia. ■





INÊS LIMA

DIRECTORA GENERAL DE MCDONALD'S ESPAÑA

“Más del 70% de las ventas proviene de proveedores nacionales”

LIDERAZGO “GLOCAL”

Optimismo y responsabilidad

El sector *foodservice* en España atraviesa un momento de importantes retos y oportunidades. En este contexto, en McDonald's España afrontamos el año con la convicción de ser un motor fundamental para el desarrollo económico nacional y local. Nuestra marca no solo lidera en términos de mercado, sino que se posiciona como una de las principales compañías empleadoras del país, lo que nos permite balancear este inicio de ejercicio con optimismo y responsabilidad.

Franquiados

Con una campaña de verano condicionada por la volatilidad del contexto

geopolítico, nuestra fortaleza reside en un modelo “glocal”: la simbiosis perfecta entre la fuerza de nuestra marca global y un impacto muy local. Contamos con más de 660 restaurantes en España que, en su gran mayoría, son pymes lideradas por más de 130 franquiciados y franquiciadas. Estos emprendedores son nuestro verdadero motor: su capacidad para generar riqueza y empleo estable en sus comunidades es la palanca más eficaz de desarrollo económico.

Generar impacto positivo

Nuestras prioridades estratégicas siguen inalterables. Seguiremos apoyando al sector primario a través de nues-

tro Proyecto Big Good: más del 70% del valor de nuestra cesta de la compra proviene de proveedores nacionales. Este compromiso aporta estabilidad al campo español y asegura la máxima calidad desde el origen. Seguiremos innovando para crecer de forma sostenible, apoyando siempre a las comunidades en las que operamos y reforzando nuestra labor social junto a la Fundación Infantil Ronald McDonald. Nuestro propósito es claro: impulsar a las comunidades en las que estamos presentes y generar cada vez más impacto positivo en España. ■



ENRIQUE TORQUET

COMUNICACIÓN, RELACIONES INSTITUCIONALES Y ESG DE GRUPO AGORA

“No basta con lanzar novedades: hay que abrir territorio”

INNOVACIÓN DIFERENCIAL

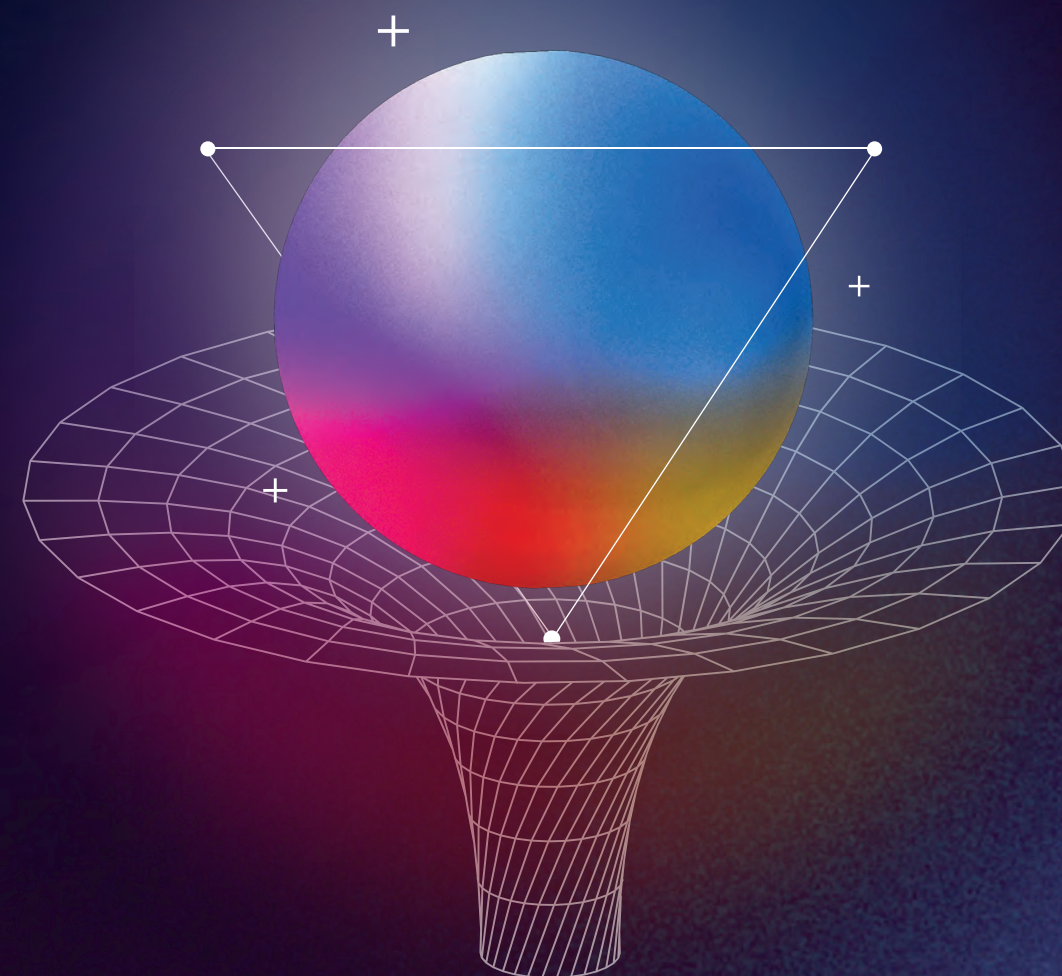
El bar, refugio a la incertidumbre

El año empieza apasionante. Su arranque ha dejado una fotografía incómoda para el sector: consumo errático, meteorología adversa y un contexto in-

ternacional que vuelve a tensionar la confianza. Marzo ha ayudado, pero la volatilidad sigue siendo la norma. Y cuando el consumidor duda, el primer impacto siempre llega al ocio.

A esta incertidumbre se suma un riesgo conocido: materias primas al alza, presión logística y la amenaza de una inflación que, de consolidarse, volverá a penalizar el consumo en el canal horeca.

La solución definitiva para tu negocio online



aktios:

La solución que evoluciona contigo

Apuesta por una solución que asimila expansión, nuevos mercados y nuevas integraciones manteniendo rendimiento y control operativo.

Contáctanos en info@aktios.com

Múltiples canales, una única visión

Sincroniza inventario, pedidos y datos en un mismo ecosistema. Asegura una experiencia consistente para tus clientes.





aktiosdigitalservices.com

No es un escenario nuevo, pero sí uno que exige algo más que resistencia.

Pero si algo ha demostrado la cerveza es su capacidad para adaptarse. Es, probablemente, uno de los productos más resilientes del gran consumo: accesible, social y profundamente vinculado a momentos de desconexión. En contextos de ruido, el bar sigue funcionando como refugio cotidiano, y la caña, como un pequeño lujo democrático que el consumidor no abandona con facilidad.

Para los pequeños como nosotros, confiar únicamente en esa inercia, además

de aburrido, sería un error. El consumidor ha cambiado muy rápido. Hoy es más consciente, más exigente y, sobre todo, más selectivo en aquello que incorpora a su rutina.

Anticiparse al mercado

En este contexto, la innovación deja de ser una opción para convertirse en una obligación estratégica. Pero innovación de verdad, no fuegos artificiales. No basta con lanzar novedades: hay que abrir territorio. En Ambar hemos incorporado por primera vez probióticos a una cerveza. No es solo un hito de producto; es sobre todo una decla-

ración de intenciones. Volvemos a tensionar los límites tradicionales de la categoría y acercarla a códigos de hoy.

No es la primera vez que lo hacemos. Hace 50 años nuestra cerveza sin alcohol abrió un camino que hoy representa el 14% del consumo total de cerveza. Más recientemente, quitamos el azúcar a nuestra 0,0. El patrón se repite: anticiparse al consumidor, incluso antes de que este lo exija de forma masiva.

En un entorno de incertidumbre prolongada, quedarse quieto no es una forma de prudencia, sino de irrelevancia. ■



BERTRAND MOTHE

CEO DE MAKRO

“Turismo y hostelería son motores de actividad y de oportunidades”

EFICIENCIA EN DISTRIBUCIÓN

Impulso de la demanda

El primer trimestre de 2026 arrancó con algunos desafíos como el meteorológico: según AEMET, enero registró precipitaciones un 85% por encima de lo normal. Este episodio de lluvias intensas afectó a la actividad de la hostelería al disminuir la afluencia y el movimiento habitual en estos días. Sin embargo, en marzo el sector se ha recuperado y en Makro hemos detectado un impulso de la demanda, que además se ha visto reforzada con una excelente campaña de Semana Santa, clave para el turismo y la hostelería en nuestro país.

Optimismo en demanda

Con respecto a los próximos meses, somos optimistas. El turismo y la hostelería volverán a ejercer como motores de actividad y de oportunidades

para todo el ecosistema foodservice. España mantiene un fuerte atractivo como destino seguro y de calidad, lo que puede contribuir a sostener, e incluso reforzar, la demanda turística en el periodo vacacional.

Respecto al contexto geopolítico actual, prevemos un impacto limitado en nuestra compañía, ya que el 90% de nuestras compras son a proveedores nacionales. No obstante, no perdemos de vista los posibles impactos indirectos como puede ser el coste del transporte, por lo que seguiremos priorizando competitividad, estabilidad de precios y soluciones para proteger la rentabilidad del hostelero.

Inversión y crecimiento

Nuestro principal foco de trabajo a corto y medio plazo será el refuerzo de

nuestro modelo de negocio multicanal y la culminación de nuestro plan de transformación de la red logística a escala nacional, que es uno de los motores de crecimiento. Recientemente hemos abierto nuestra segunda plataforma regional, ubicada en Galdakao (Bizkaia) y la próxima será en Málaga.

Además, seguiremos invirtiendo en nuestros *cash & carry* para su reconversión en centros multicanal, con el objetivo de reforzar la eficiencia de nuestro servicio de distribución a hostelería, así como en innovaciones en productos y servicios, como nuestro contrato Makro plus o las soluciones de productos frescos (carnes y pescados) precortados. ■



LUCIANO GARCÍA-CARRIÓN

VICEPRESIDENTE DE JGC

“La categoría de bebidas se está transformando”

CAMBIOS PROFUNDOS EN EL CONSUMIDOR

La incertidumbre se instala

El primer trimestre de 2026 en foodservice fue positivo gracias a una Semana Santa temprana y buen clima, aunque para una comparación completa es necesario incluir abril, ya que en 2025 la Semana Santa cayó en ese mes.

Para 2026 se prevé una moderación del crecimiento del sector debido a la pérdida de poder adquisitivo, que influye directamente en su comportamiento de consumo. A ello se suma un contexto de menor confianza del consumidor, derivado de la inestabilidad y los conflictos geopolíticos, que generan incertidumbre y afectan al gasto en ocio y restauración. En el lado positivo, todo apunta

a que el turismo seguirá siendo un año más la locomotora del sector, con previsiones favorables que seguirán sosteniendo la actividad del canal.

La transformación de las bebidas

Estamos viviendo una transformación profunda en la categoría. Las nuevas generaciones están impulsando cambios en los hábitos de consumo, mientras que los consumidores tradicionales evolucionan también hacia opciones más saludables. Algunas tendencias generales son el menor consumo de alcohol, el interés creciente por bebidas funcionales y la búsqueda de nuevas experiencias indulgentes.

En este contexto, los vinos y cócteles bajos en alcohol, el tinto (y blanco) de verano, limonadas, super-smoothies o propuestas gastronómicas como gazpacho y salmorejo presentan un alto potencial de crecimiento. Asimismo, los vinos blancos y los espumosos siguen ganando protagonismo.

Focos de trabajo

Nuestros esfuerzos se centran en la innovación continua y en la capacidad de adaptarnos con agilidad a estas nuevas demandas del consumidor, elementos clave para competir con éxito en un entorno en constante transformación. ■



FRANCISCO CRESPO

DIRECTOR DE NEGOCIO CASH RECORD DE VEGALSA-EROSKI

“Los frescos son una palanca de crecimiento”

MODELO MÁS SÓLIDO Y DIFERENCIADO

Un primer trimestre histórico

El primer trimestre del ejercicio 2026 ha superado todas las expectativas

para Cash Record, enseña de la compañía gallega de distribución alimentaria Vegalsa-Eroski. Ha estado marcado por un crecimiento muy por

encima de lo previsto, al que se ha sumado una Semana Santa especialmente positiva, donde el buen comportamiento del consumo y unas

condiciones climatológicas favorables han ido de la mano para impulsar las ventas.

Tras un invierno largo y lluvioso en Galicia, que frenó parte del consumo, la demanda embalsada comienza ahora a fluir con energía renovada. Las perspectivas para los próximos meses, incluyendo la campaña de verano, son de fuerte crecimiento. El consumidor, que ha contenido parte de su gasto durante los meses más fríos, se prepara para una temporada estival que Cash Record afronta con optimismo.

Problemas estructurales

Sin embargo, persisten los problemas críticos del sector horeca, cliente clave de Cash Record, que arrastra dos problemas estructurales. El encarecimiento continuo de los costes energéticos y de las materias primas, sumados al incremento de los precios del petróleo debido al conflicto entre Israel, Estados Unidos e Irán, presionan los márgenes de los negocios hostelero.

Además, existe una dificultad crónica para encontrar personal cualificado, un problema que tiene carácter estructural. A esto se suma la presión

fiscal, la falta de relevo generacional y las dificultades para mantener márgenes en un entorno de precios contenidos.

Apuestas estratégicas

En este escenario, Cash Record tiene claro dónde quiere crecer: la construcción de su modelo de frescos y el desarrollo de sus nuevos negocios se convierten en las palancas esenciales de crecimiento para este ejercicio. Dos apuestas estratégicas que refuerzan el posicionamiento de la compañía y sientan las bases de un negocio más sólido y diferenciado. ■



REYES GIMÉNEZ

CEO DE CAN PIZZA

“Ya no vale con captar tráfico; hay que construir una propuesta sólida”

REFORZAR CALIDAD Y EXPERIENCIA

Tensiones en el mercado

El primer trimestre del año nos deja una fotografía dentro del segmento casual en línea con meses anteriores: una evolución más débil de lo esperado, no exenta de retos relevantes. En nuestro caso, el comportamiento de la marca se ha visto especialmente tensionado por dos factores externos que han marcado especialmente el mercado:

- Por un lado, unas condiciones climatológicas adversas, que han impactado de forma directa en aquellas ubicaciones con alta dependencia de terrazas que se han cerrado, reduciendo momentos clave de consumo, y al calendario de la Semana Santa, que ha tenido un efecto algo irregular según las ubicaciones.
- Por otro, el progresivo deterioro del canal *delivery*, que lejos de actuar

como palanca compensatoria ante la disminución del tráfico, está erosionando los márgenes de manera significativa, cuestionando su sostenibilidad en el modelo actual. El sector afronta un contexto de creciente rigidez, con mayor presión regulatoria y menor flexibilidad operativa y margen de maniobra.

A ello se suma un entorno de incertidumbre y cautela, donde, pese a unos indicadores macroeconómicos aparentemente positivos, la realidad del consumidor refleja una pérdida sostenida de poder adquisitivo y una mayor presión a las empresas. La combinación de tensiones geopolíticas, incremento de costes energéticos y encarecimiento de materias primas anticipa un escenario de ajuste estructural. En este sentido, el 2026 se perfila como un año de saber gestionar coherentemen-

te, de resistencia y resiliencia para todos los operadores.

Una propuesta de valor sólida

Ante este contexto, en Can Pizza seguimos reforzando nuestra apuesta estratégica por la calidad y la experiencia como principales ejes de diferenciación. El consumo fuera del hogar ha cambiado en los últimos tiempos y el consumidor está siendo más selectivo que nunca: medirá sus ocasiones de consumo y priorizará propuestas que realmente aporten valor. Ya no se trata solo de captar tráfico, sino de construir una propuesta sólida, coherente, consistente y memorable que justifique cada visita. Porque, en un entorno de incertidumbre la relevancia de marca, la innovación y la excelencia operacional marcarán la diferencia. ■



PEPE HERNÁNDEZ

CEO DE JUVER

“Evitemos centrarnos en precio y pongamos al consumidor en el centro”

CRECIMIENTO SOSTENIBLE

2025 fue un año de crecimiento sólido para Juver, cerrando con casi 163 millones de euros de facturación. Ese impulso se mantiene, en línea con nuestras expectativas. El sector atraviesa un contexto de transformación de hábitos y ocasiones de consumo, con una demanda creciente de productos más naturales y funcionales.

En retail cerramos el trimestre ganando cuota de mercado. En el sector foodservice/horeca seguimos ganando relevancia, con un crecimiento de facturación y también de cuota. La Semana Santa ha supuesto un estímulo positivo adicional, favorecida

por el buen tiempo y el incremento del turismo, que han superado las previsiones.

El consumidor en el centro

Nuestro objetivo es mantener un crecimiento sostenible, impulsando nuevas soluciones para el canal horeca mediante alianzas estratégicas y avanzando en nuestra expansión internacional en mercados con alto potencial. El gran reto del sector será crecer aportando valor y diferenciación, evitando que la competencia se centre únicamente en precio y poniendo al consumidor en el centro de las decisiones.

Focos de futuro

1 **Calidad desde el origen.** No es un *claim* sino el punto de partida de todo lo que hacemos.

2 **Innovación.** Nuevas gamas que responden a lo que el consumidor pide: productos más naturales, con más sabor y con una función real en su día a día.

3 **Sostenibilidad y eficiencia industrial.** Dos conceptos que en Juver van de la mano.

4 **Crecimiento internacional.** Vemos un recorrido importante por delante. ■



PATRICIA CORTIZAS

CEO DE GRUPO HORREOLS (365 OBRADOR)

“Hay que elevar el nivel en todos los puntos de contacto: producto, servicio y espacio”

CONSOLIDACIÓN CUALITATIVA

Buenos resultados

Finalizamos un 2025 muy positivo, con un crecimiento en clientes del 2% en nuestras tiendas y manteniendo esta tendencia en el primer trimestre. Des-

de Grupo Horreols, grupo empresarial familiar creador de las panaderías y cafeterías 365 Obrador, estamos viendo una buena evolución de la demanda, especialmente en los momentos de

consumo más consolidados. Algo que confirma la resiliencia del *coffee & bakery* en un entorno exigente, marcado por la presión en costes y un cliente más selectivo. ■ ■ ■

■ ■ ■ Campañas como roscones de Reyes o monas de Pascua han tenido buena respuesta. Contar con obrador propio y procesos artesanos nos permite garantizar un estándar de calidad homogéneo en todas nuestras tiendas, manteniendo consistencia y eficiencia.

Un modelo consistente

Mantenemos una visión optimista, aunque con un consumidor cada vez más exigente. Va a seguir consumiendo fuera del hogar, pero no está dispuesto a aceptar malas experiencias. Esto nos obliga a elevar el nivel en todos los puntos de contacto: producto, servicio y espacio.

Nuestro crecimiento se apoya en un modelo propio, que combina proximidad y estándares para escalar la cercanía, con capacidad de adaptación a distintos momentos del día. Seguiremos creciendo de forma ordenada para llegar a más barrios, manteniendo la consistencia del modelo, como refleja nuestra reciente expansión fuera de

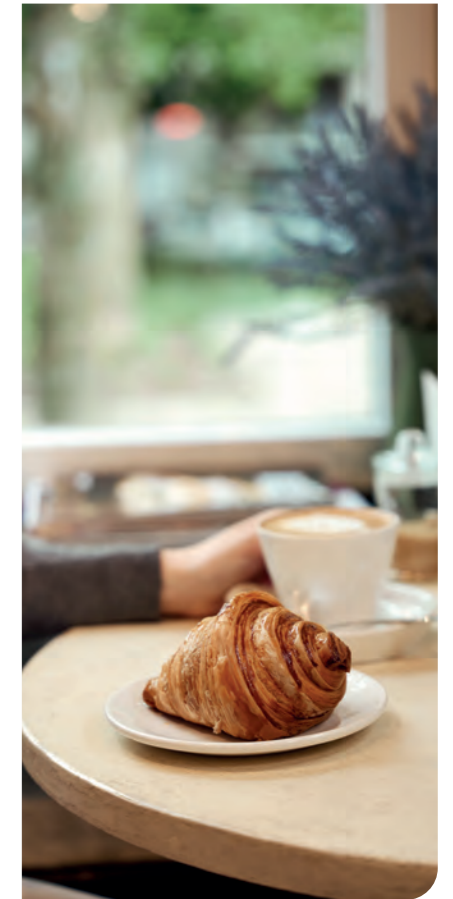
“El consumidor va a seguir consumiendo fuera del hogar, pero no está dispuesto a aceptar malas experiencias”.

Cataluña con la llegada a Zaragoza.

Crece sin perder esencia

Nuestro foco está en fortalecer las tiendas actuales, aumentando la frecuencia y la vinculación con el cliente. Crece no es solo abrir más puntos de venta, sino consolidar cada tienda como un espacio relevante en su barrio, integrándonos en el entorno y generando impacto positivo.

Acompañamos este crecimiento con eficiencia operativa, innovación y desarrollo de las personas, reforzando la formación en cultura y liderazgo para escalar el modelo sin perder la esencia. ■



Ecofrost | GOOD WITH POTATOES

SOLO TIENES QUE DECIR “PA - TA - TA”, NOSOTROS HACEMOS EL RESTO...

Descubre las auténticas patatas belgas

+ 34 968 819 310
info@ecofrost-ultracong.es



“El futuro del horeca pasa por la máxima eficiencia”

Hoy el consumidor es más selectivo porque tiene menos poder adquisitivo, pero no renuncia al ocio. Además, cocina menos y busca soluciones culinarias para cada vez más momentos de consumo. Por otro lado, los constantes incrementos de costes para los hosteleros convierten la rentabilidad en un desafío. Ante este contexto, cada vez es más relevante ganar agilidad, flexibilidad y creatividad para adaptarse y acertar. Nos lo explica Pablo de la Rica, gerente de Retail & Foodservice Knowledge de AECOC.

CHARO TORIBIO C84
ctoribio@aecoc.es



Pablo de la Rica
Gerente de Retail & Foodservice
Knowledge de AECOC



Foto: Roger Castellón

3 TENDENCIAS QUE SE CONSOLIDAN



➤ **Más cuota de estómago.** Cada vez se cocina menos y crece la comida preparada en más momentos de consumo. El horeca puede aprovechar esta oportunidad con nuevos formatos y colaboraciones con el retail.



➤ **Ocio diurno.** El consumidor prioriza el día y lo fragmenta en pequeños eventos sociales como el vermut, el brunch o el tardeo que abren nuevas ocasiones de consumo.



➤ **La IA.** Permite mejorar la rentabilidad, generando propuestas comerciales más eficientes. También es una aliada para mejorar la organización de horarios y vacaciones de los equipos, facilitando la conciliación familiar.

¿Cómo evoluciona el sector horeca?

El consumo en horeca se mantiene estable, sin crecimiento, porque el consumidor necesita controlar su gasto. En los últimos cinco años ha caído su poder adquisitivo, por lo que analiza con detalle qué come, dónde y cómo. Sin embargo, el shock de la pandemia ha hecho que la crisis actual sea diferente a la de hace 15 años porque ahora no quiere renunciar al ocio. Además, estamos en niveles históricos de empleabilidad, por lo que no se trata de una crisis estructural, sino de una crisis de poder adquisitivo.

En general, vemos cómo descienden las unidades del ticket medio, pero aumenta en valor por el incremento de precios derivado de importan-

tos incrementos de costes laborales y de materias primas -de dos dígitos en aceite, café, cacao o vacuno-. A pesar de los esfuerzos, las empresas no han podido evitar repercutirlos en los precios. Esta dinámica de incrementos de costes continua obliga a hacer una auténtica reingeniería de propuesta comercial. Y sabemos que será una constante, por lo que el futuro del sector pasa por la búsqueda de la máxima eficiencia.

¿Cuáles son las principales oportunidades de la hostelería?

Tenemos la suerte de que la hostelería forma parte de nuestro día a día en España. Nos encontramos y disfrutamos en la hostelería. Esta sigue siendo la gran oportunidad y para aprovecharla necesitamos cuidar dos variables.

Por un lado, garantizar la mejor experiencia, fundamental para atraer al consumidor nacional e internacional. Si el consumidor tiene una buena experiencia es menos sensible al precio. Además, la experiencia es el pilar de la fidelización, la que le hace volver al día siguiente.

Por otro lado, sobre todo de cara al cliente nacional, es esencial garantizar un precio asequible, por complicado que sea. Esta accesibilidad es uno de los motivos por los que nuestro consumo en horeca sigue siendo mayor que el de los países vecinos.

En un contexto en el que los hogares son cada vez más pequeños y dedicamos menos tiempo a cocinar vemos cómo crece la comida

Menos poder adquisitivo.

“El consumidor no renuncia al consumo fuera del hogar, pero necesita controlar su gasto y analiza con detalle qué come, dónde y cómo”.

preparada en los supermercados, ¿esta es una amenaza o una oportunidad para el horeca?

Es una oportunidad. El 61% de los hogares en España ya están formados por menos de tres personas; uno de cada cuatro es unipersonal y en diez años serán uno de cada tres. Una de las consecuencias es que cocinamos menos, porque no merece la pena cocinar para uno y además porque el poco tiempo que tenemos lo queremos destinar al ocio. Y se está desmontando el mito de que solo son los jóvenes los que buscan platos preparados. Los sénior también son grandes consumidores. Por tanto, una parte muy importante de los platos que se cocinaban en casa se están dejando de cocinar. Por ejemplo, antes mucha gente llevaba tupper a la oficina, pero hoy prefieren comprar algo. Esto abre una gran oportunidad para todos los actores que ofrezcan soluciones culinarias, un negocio con altísimo potencial de crecimiento. La clave es identificar qué busca el consumidor en cada momento.

¿Qué estrategias necesita la hostelería para hacer frente a este reto?

El sector tiene el conocimiento y la experiencia para desarrollar soluciones culinarias. Por un lado, se trata de adaptar la propuesta, como está haciendo el *bakery*, que más allá del producto dulce para llevar, ahora también ofrece salado para abarcar nuevos momentos de consumo. Los locales también se adaptan, creando áreas específicas para quienes quieren comer rápido. Otras opciones que crecen son las de libre servicio de comida preparada para consumir en el local, como ya vemos en



LAS CLAVES DEL TURISMO

- **Cifras récord.** España rozará los 105 millones de turistas en 2026, alcanzando a Francia, líder mundial.
- **Desestacionalización.** Genera más crecimiento en un turismo que va más allá del sol y playa.
- **Seguridad.** Ante el contexto geopolítico de otros destinos, España gana atractivo como destino seguro.
- **Repetición.** Crece la tasa de repetición de los visitantes, internacionales y nacionales.



otros países. Este concepto ya existía en nuestro país, con enseñanzas como **Nostrum**, y ahora volverá a crecer.

Más allá de estas opciones, se abre un mundo de colaboraciones, partnerships con supermercados, desarrollos de cuartas y quintas gamas para la restauración y de gestión de espacios de restauración en otros sectores. Por ejemplo, cada vez más grandes retailers, como Ikea o Zara ofrecen espacios de hostelería con los que completan la experiencia y capitalizan momentos de consumo.

La restauración colectiva también encuentra nuevas oportunidades. Por ejemplo, las cantinas de compañías multinacionales ahora ofrecen a sus trabajadores no solo la comida sino también la cena para que no tengan que cocinar al llegar a casa.

Los horarios del foodservice también cambian y ahora es el consumo diurno es el que más crece. ¿Cómo vive el sector este cambio? El éxito del consumo diurno es una evidencia más de cómo el consumidor busca más el ocio pero de maneras distintas. Vemos como el día se fragmenta en una consecución de

pequeños eventos sociales: el *vermut*, el *brunch*, el *tardeo*... Y surgen nuevos fenómenos, impulsados por las nuevas generaciones, como los festivales de café o los eventos deportivos combinados con propuestas gastronómicas. Estamos redescubriendo y priorizando el día para el ocio, para el encuentro social, lo que abre una nueva oportunidad para que el sector se adapte y ofrezca propuestas diferenciales.

En este sentido, ¿qué valor tiene la innovación y qué ingredientes necesita un nuevo concepto para asentarse?

Las nuevas propuestas tienen que ofrecer algo relevante, un correcto *value for money*, que la experiencia esté muy cuidada y sea original, novedosa. En un mercado estable no puedes ofrecer más de lo mismo, tie-

Accesibilidad. "Es esencial garantizar un precio asequible, uno de los motivos por los que nuestro consumo en horeca es mayor que el de los países vecinos".

nes que cubrir los huecos. En los últimos 10 años, por ejemplo, hemos visto casos de éxito de nuevos negocios que no estaban tan explotados que han revalorizado productos concretos como las tortillas, los sándwiches, los pokes, las empanadillas o el *crab roll*, entre otros.

El turismo es uno de los motores del sector, ¿cómo evoluciona?

El turismo es estratégico, un elemento de aportación de valor económico y empleo brutal, con un potencial todavía muy importante. Sin duda, es una de las palancas que mantienen la estabilidad del sector horeca. Este año rozaremos los 105 millones de turistas, la misma cifra que Francia, líder mundial. Aunque el turista también ha perdido poder adquisitivo. No obstante, a pesar de ese "turista diésel" que consume menos, su aportación sigue siendo fundamental.

Además, este año, ante el contexto geopolítico, España gana posiciones como destino seguro y las previsiones apuntan incluso a más crecimiento. Y no solo crece en volumen, sino que se desestacionaliza y busca destinos diferentes al tradicional sol y playa, contrarrestando la masificación y alcanzando una tasa de repetición muy alta.



➤ **Zacaffè.** La cafetería de Zara es un ejemplo de cómo los retailers completan la experiencia y capitalizan momentos de consumo.

La población residente en España también alcanza máximos históricos, ¿de qué manera beneficia este crecimiento al sector?

Ya rozamos los 50 millones de habitantes, creciendo a un ritmo de medio millón al año, sobre todo por la

inmigración. Esta población tendrá cada vez más peso también en horeca, tanto por la necesidad de incorporar una oferta multicultural, como por su potencial como trabajadores, fundamental para contrarrestar el déficit de mano de obra del sector.

Para contrarrestarlo desde AECOC estamos trabajando para poner en valor la capacidad del sector para ofrecer oportunidades laborales, formación y evolución profesional. Los líderes son cada vez más conscientes de la importancia de cuidar el talento y de mejorar el ambiente laboral. Además, la tecnología está mejorando la gestión de horarios, permitiendo visualizar y combinar vacaciones y turnos de todo el equipo. Esto era inverosímil hace unos años, pero ahora es posible que el trabajador tenga horarios y vacaciones más organizadas.

Además del déficit de personal, ¿a qué otros retos se enfrenta el sector?

+INFO

Descubre nuestra nueva gama de hamburguesas y formatos especiales para horeca.

www.carpisafoods.com
@carpisafoods

Más diurno. “El consumidor prioriza el día y lo fragmenta en pequeños eventos sociales como el vermut, el brunch o el tardeo que abren nuevas ocasiones de consumo”.



El principal es el de la rentabilidad. Han incrementado todas las partidas de gastos, lo que resta atractivo para los emprendedores hosteleros. Los operadores independientes se sienten atezados por estos costes y por las presiones regulatorias. No tiene nada que ver hacer frente a esa presión formando parte de un grupo organizado que como hostelero independiente. Por eso, todo el *route to market* -las marcas de alimentación, los proveedores, etc.- está apoyando al operador, empoderándole para que su negocio sea más rentable.

La aplicación de la IA es otro aliado para mejorar la rentabilidad, porque

está facilitando propuestas comerciales más eficaces y eficientes.

Otro gran reto es el de la distribución urbana de mercancías. El sector debe hacer frente a una gran presión regulatoria en este campo. De la mano de la Administración es necesario lograr una distribución urbana de mercancías más eficiente a nivel ambiental y económico.

Desde el área de hostelería de AECOC, ¿qué iniciativas estáis impulsando para acompañar al sector ante estos desafíos?
Trabajamos en 4 proyectos estratégicos:

- **Route to market.** Con foco en el análisis de toda la cadena, aportando conocimiento y visión

de todos los eslabones para identificar retos y tendencias del horeca.

- **Local héroes.** Analizamos el alto potencial de los grupos de restauración singulares, con arraigo local, alta capacidad de innovación y gran potencial para dinamizar las ciudades.
- **Cuota de estómago.** Seguiremos estudiando la evolución de las estrategias para captar los diversos momentos de consumo, aportando casos de inspiración nacionales e internacionales.
- **Observatorio de personas en horeca.** Analizamos problemáticas como el absentismo, con una afectación muy importante en la experiencia del consumidor. A través de grupos de trabajo vamos a proponer acciones y buenas prácticas.

Mirando al futuro, ¿qué tendencias van a despuntar?

Veo sobre todo dos tendencias que marcarán el crecimiento del mercado. La primera es la de las cadenas de restauración singular, es decir, los local héroes, que seguirán creciendo en relevancia en los próximos años. Y la segunda es la de cómo respondemos a la cuota de estómago, a las soluciones culinarias para cada momento. Son segmentos con un altísimo potencial de crecimiento y desarrollo de nuevos conceptos que veremos crecer enormemente en los próximos años.

© Charo Toribio

RETOS DEL HORECA



➤ **Rentabilidad.** Ante el incremento de costes, los hosteleros se ven obligados a readaptar su propuesta para lograr la máxima eficiencia.



➤ **Déficit de personal y absentismo.** Para atraer talento el sector pone en valor su capacidad para ofrecer oportunidades laborales, formación y evolución profesional.



➤ **Distribución urbana de mercancías.** Es necesario que sea más eficiente a nivel ambiental y económico de la mano de la Administración.



Si te va,

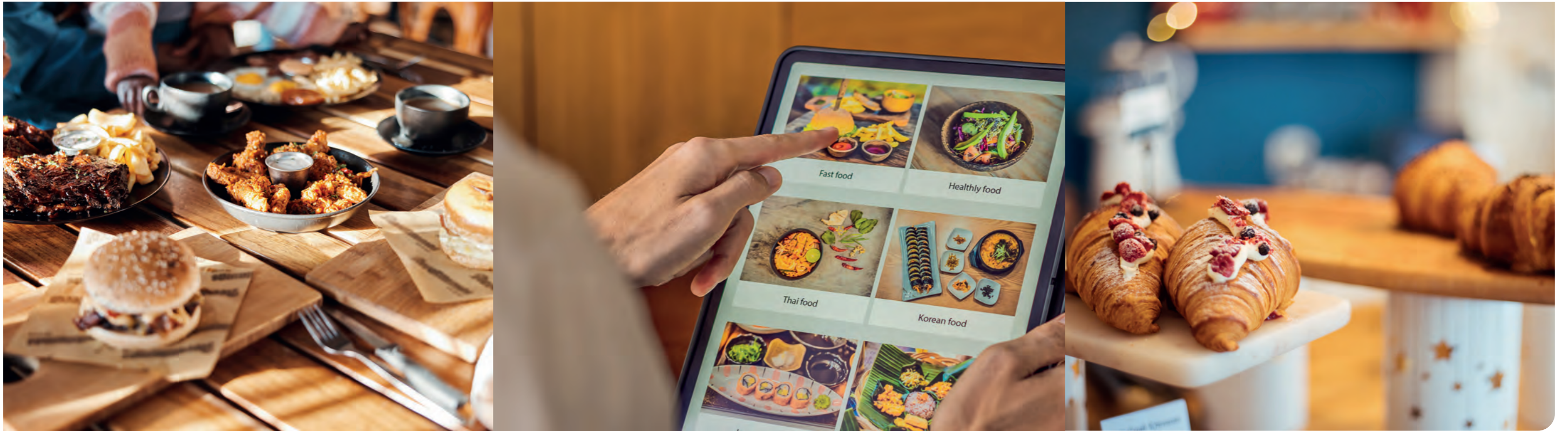


te va.

Nuevo diseño
¡Pídelo en el bar!

Descubre más aquí:





Tendencias del foodservice 2026

Entre la emoción y la conveniencia

El consumidor fuera del hogar ya no es predecible. Un día busca sorprenderse con experiencias memorables y al siguiente solo quiere rapidez, comodidad y practicidad. Esta polarización está transformando restaurantes, modelos de negocio y la manera de generar valor. En este contexto, las marcas se reinventan para adaptarse a cada necesidad sin dejar de sorprender.

MARIONA GASPÀ
RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SERVICIOS HORECA DE AECOC
mgaspa@aecoc.es



4 GRANDES PALANCAS DEL FOODSERVICE

- 1 Eficiencia
- 2 Conveniencia
- 3 Valor
- 4 Experiencia

En un contexto marcado por la presión de costes, la escasez de talento y expectativas cada vez más altas, el sector de foodservice se reinventa apoyándose en cuatro grandes palancas: eficiencia, conveniencia, valor y experiencia. Estas dimensiones guían la innovación, desde la tecnología operativa hasta la manera de conectar emocionalmente con el consumidor.

1 EFICIENCIA Tecnología que redefine la operación

La eficiencia ha dejado de ser un simple objetivo operativo y se ha convertido en un imperativo estratégico. No basta con optimizar procesos; la verdadera innovación pasa por reimaginar las operaciones mediante automatización, análisis de datos y entornos digitalizados que integren todas las áreas del negocio.

Un ejemplo es **Pipedream** (EE. UU.), un supermercado *drive-thru* automatizado con robots subterráneos capaces de preparar pedidos en segundos. Los clientes hacen sus pedidos desde la app, llegan en coche y

recogen la compra escaneando un código QR, sin necesidad de esperar ni reservar franjas horarias. Con más de 10.000 productos disponibles y la posibilidad de integrarse con grandes retailers como **HEB** o **Whole Foods** este modelo demuestra cómo la automatización puede transformar la última milla, mejorar la experiencia del cliente y reducir drásticamente los costes operativos.

En cocina profesional, **Dagrofa Foodservice**, empresa danesa de distribución alimentaria, ha desarrollado junto a la startup **FoodOp** un asistente digital que ayuda a chefs y equipos culinarios a planificar menús, calcular presupuestos en tiempo real, generar pedidos con un solo clic y monitorizar el CO₂ de cada plato. Esto no solo agiliza la operativa, sino que permite que los recursos se concentren en creatividad, innovación culinaria y control de costes, mejorando la eficiencia del negocio y la sostenibilidad.

Sodexo Kitchen Works (Francia) redefine espacios tradicionalmente rígidos, como hospitales, universidades o corporativos, combinando

prepedido, kioscos de autocomanda y áreas *grab-and-go* abiertas 24/7. La propuesta reduce colas, agiliza flujos y ofrece una restauración moderna incluso en entornos de alta rotación, mejorando la satisfacción del cliente y optimizando los costes de personal.

2 CONVENIENCIA Formatos que se adaptan al ritmo del consumidor

La conveniencia se ha convertido en un valor estratégico: los consumidores buscan soluciones rápidas, flexibles y accesibles que se adapten a su estilo de vida, sin comprometer la calidad ni la experiencia. Las marcas responden con formatos que optimizan recetas, momentos de consumo y canales de venta.

Sweetgreen (EE. UU.) destaca con su *Build Your Own Sweetgreen Bar*, diseñado para eventos, oficinas y grandes grupos. El cliente configura su ensalada o bowl eligiendo bases, ■ ■ ■



proteínas y toppings frescos, mientras la marca aprovecha momentos culturales como la Super Bowl o festivales gastronómicos para reforzar la presencia y crear una conexión emocional con el público. Este modelo combina conveniencia, personalización y marketing experiencial.

Furu Furu Smoothies (Japón) ofrece smoothies naturales y frescos preparados al momento en pequeñas máquinas compactas. Su propuesta permite entregar productos saludables, rápidos y listos para llevar en cualquier espacio urbano, integran-

do nutrición, rapidez y facilidad de consumo.

Suka Sushi (EE. UU.) reinterpreta el sushi para llevar con un formato *push-pop* que elimina la necesidad de palillos y evita ensuciarse, incorporando un compartimento para la salsa de soja. El producto es visualmente atractivo, práctico y perfectamente alineado con la cultura urbana *on-the-go*.

Incluso los canales tradicionales se reinventan. **California Pizza Kitchen** (EE. UU.) ha llevado su ensalada más

1. **Pipedream** (EE. UU.). Ha desarrollado un supermercado *drive-thru* automatizado con robots subterráneos, donde los clientes recogen su compra en coche escaneando un código QR, sin necesidad de esperar ni reservar franjas horarias.

2. **California Pizza Kitchen** (EE. UU.) ha llevado su ensalada más icónica a casi 2.000 máquinas vending de aeropuertos, hospitales, oficinas y campus universitarios gracias a **Farmer's Fridge** (EE. UU.).

icónica a casi 2.000 máquinas vending de aeropuertos, hospitales, oficinas y campus universitarios gracias a **Farmer's Fridge** (EE. UU.). Esta estrategia permite aumentar el alcance de la marca sin abrir nuevos locales físicos y ofrecer acceso 24/7, combinando conveniencia con experiencia de marca.

3 VALOR Conectar emocionalmente en un contexto competitivo

El valor ya no se mide únicamente por precio; se construye a través de creatividad, conversación, sorpresa, juego y sentido de comunidad, conectando emocionalmente con los consumidores.

La cadena estadounidense de hamburguesas **Shake Shack** lo ejemplifica con 'Cris Crinkle Cut', un peluche inspirado en sus famosas patatas crinkle, distribuido por sorpresa en 20 locales. Quienes lo encontraban podían ganar un año de patatas gratis, compartiendo la experiencia en redes sociales. Una acción simple, viral y llena de juego y recompensa, que aumenta el engagement y genera conversación espontánea sobre la marca.

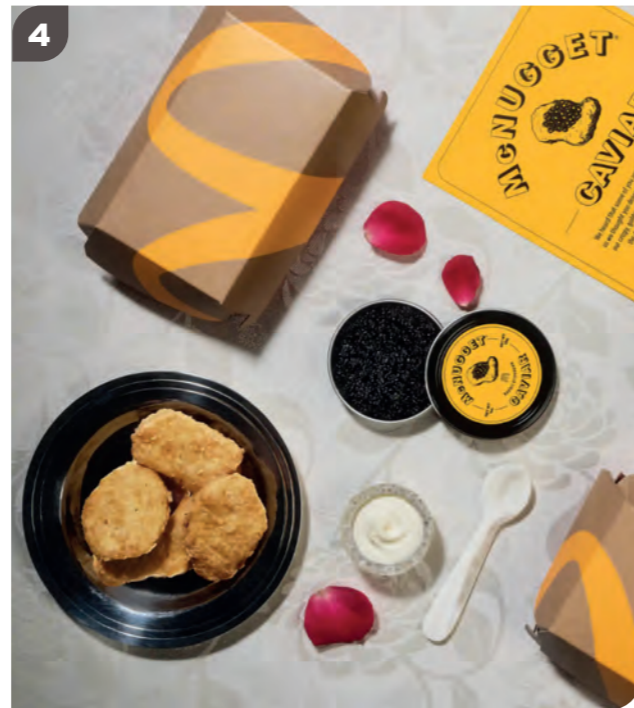
En colaboraciones inesperadas, **McDonald's** (EE. UU.) lanzó el 'McNugget Caviar Kit', combinando nuggets con caviar Baerii. ■ ■ ■



PEQUEÑA
POR FUERA
INMENSA
POR DENTRO



3. **Suka Sushi** (EE. UU.). Reinterpreta el sushi para llevar con un formato *push-pop* que elimina la necesidad de palillos y evita ensuciarse.



4. **McDonald's** (EE. UU.). Introduce el McNugget Caviar Kit, combinando nuggets con caviar Baerii, rompiendo los esquemas tradicionales del *fast food* con un giro gourmet inesperado.



5. **Pan Pan Bakery** (Francia). Innova con su medio croissant caramelizado con *honey butter*, ideal para acompañar el café o incluso como tapa.

La propuesta rompió esquemas tradicionales del *fast food* y generó conversación social, demostrando que incluso marcas masivas pueden reinterpretar el lujo y sorprender a sus clientes.

El valor también se construye en canales digitales. La cadena estadounidense de sándwiches **Jimmy John's** aprovechó Spotify Wrapped, ofreciendo un *wrap* gratis a quienes compartieran sus estadísticas por mensaje directo, generando tráfico, conversación y vínculo emocional con audiencias jóvenes y digitalmente activas.

Llevando la interacción un paso más allá, **Franco Manca** (Reino Unido) desarrolló 'Map My Pizza Run': cada kilómetro recorrido por los usuarios se convertía en £1 de descuento y, sumando todos los recorridos, se creó el "mapa de pizza más grande del mundo". La iniciativa combina movimiento, creatividad, gamificación y pertenencia, reforzando la conexión emocional y social con la marca.

4 EXPERIENCIA Transformar la visita en un destino

En mercados saturados, la experiencia se convierte en el principal diferenciador. Los conceptos que destacan ofrecen rituales especiales, calma, narrativas con propósito y momentos memorables que trascienden el simple consumo de comida.

Pan Pan Bakery (Francia) demuestra que la simplicidad bien ejecutada puede ser memorable: su medio croissant caramelizado con *honey butter* convierte un producto coti-

Hibridación. El *foodservice* avanza hacia un modelo donde eficiencia, conveniencia, valor y experiencia coexisten y se potencian.

diano en un momento especial y diferenciador, ideal para acompañar el café o incluso como tapa. La propuesta se centra en la atención al detalle y la calidad artesanal.

Surgen experiencias conceptuales, como los *silent cafés*, donde el silencio es el valor central. En entornos urbanos saturados de ruido, trabajar, leer o relajarse se convierte en un lujo cotidiano, ofreciendo una experiencia introspectiva única que combina gastronomía con bienestar y concentración.

También hay experiencias con propósito, como **Tenshoku Sodan Bar** (Japón), donde los clientes conversan sobre su carrera con un asesor profesional. Aquí la visita deja de ser solo gastronómica para convertirse en un encuentro significativo, aportando valor emocional y práctico.

Por último, la marca francesa **Buddy Buddy** ha creado un universo sensorial en torno a sus mantequillas de frutos secos artesanales combina-

das con café de especialidad, en locales cuidadosamente diseñados en París y Bruselas. La experiencia integra sabor, artesanía y sostenibilidad certificada B Corp, haciendo que cada visita sea un momento memorable que combina consumo, estética y valores.

Un sector en reinención constante

El *foodservice* avanza hacia un modelo híbrido donde eficiencia, conveniencia, valor y experiencia coexisten y se potencian. Las marcas líderes entienden qué necesita el consumidor en cada momento y adaptan su propuesta sin perder identidad.

La innovación no siempre implica complejidad: muchas veces consiste en leer con atención la vida real del consumidor, aplicar tecnología donde aporta valor y diseñar soluciones relevantes, escalables y emocionalmente significativas.

© Mariona Gaspà

Ruth's
American Style Recipe

LAS COOKIES

QUE ELEVAN TU NEGOCIO

Descongelar y servir
Para acompañar con cualquier bebida
Sabores tendencia

Descubre toda la gama Ruth's

“El éxito está en atreverse a dar un paso más”

Rompiendo esquemas y apostando por la conveniencia y la calidad. Así ha construido Enrique Tomás su imperio en torno al jamón, con innovación a borbotones. Comenzó hace más de 40 años creando la primera red de jamonerías, con servicio en mesa y tienda. Apostó por el jamón loncheado al vacío, y desde entonces no ha dejado de crecer y de expandir su marca, llevándola a todo tipo de canales, incluido el *vending*, nuevas categorías como la comida para perros e, incluso, ha creado su propia compañía aérea, Jamon Air. Pablo de la Rica, gerente de Foodservice Knowledge de AECOC, le entrevistó durante la feria Alimentaria.

⚡ Durante la sesión sobre conveniencia y cuota de estómago organizada por AECOC en Alimentaria, Pablo de la Rica entrevistó a Enrique Tomás.



INNOVACIÓN

“La diferencia entre una genialidad y una idiotez está en el desarrollo y la ejecución”.

“No eres tan listo cuando aciertas ni tan tonto cuando te equivocas. Pero si no innovas, estás muerto”.

“Cuando le cuentas un nuevo proyecto a alguien y crea en él desde el principio, no lo pongas en marcha porque eso significa que ya es tarde para hacerlo”.

“Con el *vending*, nos la hemos ‘pegado’. Pero es mi mejor idea de los últimos años. Vendemos 10 millones de euros, pero podríamos ganar una barbaridad”.

Enrique Tomás
Fundador y CEO de Enrique Tomás



CONVENIENCIA RADICAL

“Entramos en la ‘era del masticado’. Tenemos que hacer todo lo que esté en nuestra mano por facilitarle la vida al cliente. Y todavía estamos lejos de lo que podemos ofrecer”.

“Hoy nuestro bien máspreciado es el tiempo, porque es lo que más escasea. Para muchísima gente hacer un bocadillo ya es cocinar”.

“Tenemos que estar donde está el cliente, darle todas las oportunidades para que nos encuentre”.

ILUSIÓN

“Es la verdadera gasolina, no importa qué motor tengas. Y la ilusión tienes que generarla y buscarla dentro de ti”.

“Todos pasamos por momentos en los que no nos gustamos. Pero tenemos que enfrentar nuestros demonios. Si tienes un escalón y lo rodeas, el escalón sigue ahí”.

“Soy un tendero del jamón”, subraya Enrique Tomás cuando recuerda sus orígenes. Con 12 años comenzó a trabajar en la tocinería de sus padres en el mercado de La Salut de Badalona (Barcelona). Y a los 16 ya le propuso a su padre quedarse con la tienda y especializarse en el jamón. Desde entonces no ha dejado de emprender y expandir su marca, que hoy cuenta con más de 140 tiendas en 11 países. Aunque sus locales son solo una de las múltiples caras de la marca que se ha expandido a

todos los sectores en los que ha visto una oportunidad.

El consumidor está en continua evolución. ¿Cómo es hoy?

Consumidores somos todos, consumidor soy yo. Y si me analizo veo que cada vez soy más comodón, quiero me lo den todo hecho y lo quiero rápido. Esta búsqueda de inmediatez fue la que me llevó a apostar por ofrecer el jamón loncheado, que marcó una gran revolución en su día. Pero ahora estamos

llegando más allá: estamos entrando en la “era del masticado”, que es una forma de decir que tenemos que hacer todo lo que esté en nuestra mano por facilitarle la vida al cliente, dárselo todo hecho. Y creo que todavía estamos lejos de lo que podemos llegar a ofrecer.

Además, hoy lo queremos todo: salud, conveniencia, placer y precio. ¿Cómo respondemos a estas exigencias?

La clave es analizar cada momento. Por ejemplo, como consumidor de

restauración, hay días que busco un local especial, para celebrar o para tener una reunión importante y estoy dispuesto a pagar 60 o 70 euros por el menú. Pero todos tenemos restaurantes localizados en los que sabemos que por 18 o 20 euros comemos de maravilla. Lo mismo pasa con el jamón; en función del momento buscamos un buen jamón serrano para hacernos un bocadillo, o un jamón ibérico, que vale el doble, o si es una ocasión muy especial un jamón de bellota. Necesitamos adaptarnos a los diferentes momentos

LOS NUEVOS PROYECTOS DE ENRIQUE TOMÁS



➤ **Vending**
Están en 172 máquinas de vending, facturando 10 millones de euros al año.



➤ **Tomasón**
Una especie de "bollicao" de jamón pensado para la alimentación infantil.



➤ **Pet food**
En colaboración con Affinity, la compañía acaba de lanzar una gama de jamón para perros.



➤ **Jamon Air**
Compañía de vuelos privados para acortar las distancias entre las regiones peor comunicadas.

La emoción. "Necesitamos adaptarnos a los diferentes momentos de consumo, pero sobre todo a las emociones del consumidor en cada momento".

y, sobre todo, a las diferentes emociones, que son las que nos llevan, por ejemplo, a darnos un homenaje un día y a buscar lo mejor de lo mejor.

Dentro de estos nuevos momentos de consumo, crece el on the go y las soluciones de conveniencia. ¿Cómo ves esta evolución del consumo?

Hoy nuestro bien máspreciado es el tiempo, porque es lo que más escasea. Para muchísima gente hacer un bocadillo ya es cocinar porque les supone un tiempo que no tienen. Y si van a un restaurante no quieren perder tiempo esperando. Por eso buscan cada vez más el take away.

Los locales de restauración también se tienen que adaptar a este ritmo. Por ejemplo, con mi hijo, **Albert Tomás**, que es el actual director general, el que toma las decisiones, estamos hablando del valor de volver al origen. Tenemos que recuperar el concepto de nuestros primeros locales: una barra, con una pequeña tienda y un par de mesas, nada más. Así, el consumo es rapidísimo en la barra o en take away, y si tienes más tiempo, te sientas en la mesa.

Enrique Tomás está online, en gasolineras, aeropuertos...¿Cómo se cuida la marca en todos estos canales?

Tenemos que estar donde está el cliente, darle todas las oportunidades para que nos encuentre. Vendemos una barbaridad online, también estamos dentro de los aviones, en los aeropuertos, las gasolineras... Estamos en retail, sobre todo fuera de España, y estamos negociando un acuerdo muy importante también aquí, aunque todavía no lo puedo anunciar.

La credibilidad de nuestra marca nos permite expandirnos a todo tipo de conceptos, siempre que mantenemos nuestra calidad. Por ejemplo, acabamos de lanzar un producto de comida para perros en colaboración con **Affinity**. Hasta ese punto somos capaces de saltar. Cualquiera que

tenga perro, quiere darle lo mejor. ¿Por qué no va a darle jamón?

La única manera de acertar es probar nuevas ideas, sabiendo que te vas a equivocar. En mi libro *De crack a crack*, en el que hablo de cómo superé la crisis de la pandemia, explico que no eres tan listo cuando aciertas ni tan tonto cuando te equivocas. Pero si no innovas, estás muerto. Y me refiero a innovar en todos los sentidos: como empresario, como persona, como padre... Tengo tres hijos: de 38, 34 y 10 años. Entre el primer y el segundo hijo ya cambié mi forma de educar, ya no os cuento con el tercero. Por ejemplo, hoy los padres estamos preocupadísimos por qué le damos de comer a nuestros hijos. De ahí surgió el Tomasón, un "bollicao" de jamón, que está teniendo mucho éxito, sobre todo fuera de España porque aquí es más fácil conseguir un buen bocadillo de jamón.

También te has atrevido a ofrecer bocadillos de jamón en máquinas de vending. ¿Cómo surgió esta iniciativa y cómo evoluciona?

Con el vending nos la hemos pegado... pero bien. Estamos perdiendo muchísimo dinero. Y, sin embargo, es la mejor idea que he tenido en los últimos años. Una genialidad y una idiotez se parecen mucho al principio. ¿De qué depende que



www.vinaarnaiz.com



una idea se convierta en una u otra? Del desarrollo y la operación. Todos los que en algún momento han convertido una idea fantástica en un fracaso están en la calle.

Aunque voy a matizar. Tenemos 172 máquinas con las que vendemos una fortuna, 10 millones de euros. No es que tengamos pérdidas, es que podríamos ganar una auténtica barbaridad. Pero ofrecer un bocadillo recién hecho requiere una logística brutal que todavía no hemos sido capaces de desarrollar suficientemente bien. Eso sí, vendemos miles y miles de sobres de jamón loncheado, que hasta ahora nunca se habían vendido en *vending*, pero el reto es vender millones de bocadillos con la calidad de recién hecho, si no, no funciona. Tenemos que romper 'la ley de la costumbre', porque estamos acostumbrados a que el *vending* sea de baja calidad. Nosotros hemos puesto la primera piedra para cambiarlo.

Estoy convencido de que es una idea fantástica. Tenemos problemas con el personal en horeca. Pues una solución es el *vending*, pero de calidad. Hemos fallado, pero no tiramos la toalla. A base de errores he aprendido que el éxito está en atreverse a dar un paso más. Vamos a dar ese paso y vamos a hacerlo bien a base de innovar, analizar, rectificar e innovar de nuevo hasta conseguirlo.

Innovando has creado incluso tu propia compañía aérea.

Sí. Detecté otra necesidad. Viajaba de Barcelona a Salamanca y pensé que no tenía sentido tardar más de 8 horas, que los empresarios de Salamanca y de otras ciudades como Badajoz o Córdoba no podían perder tanto tiempo en sus viajes. Por eso decidí poner en marcha **Jamon Air**, con la que ya contamos con dos aviones y compraremos cuatro más. Estoy intentando que cambien las leyes aéreas para vender vuelos privados desde aeropuertos pequeños como el de Sabadell (Barcelona), Son Bonet (Mallorca) o Cuatro Vientos (Madrid) con los que reforzar la conexión de los empresarios de las zonas peor comunicadas.

¿Cuándo sabes que un nuevo proyecto va a funcionar? ¿Y cuál es tu motor para no parar de innovar?

Cuando le cuentas un nuevo proyecto a alguien y crea en él desde el principio, no lo pongas en marcha

Relevo. "Cuando le ofrecí a mi hijo dirigir la compañía me contestó: 'No solo quiero, si no que puedo'. No puedo explicar el orgullo que me hizo sentir".

➤ "Tenemos que recuperar el concepto de nuestros primeros locales: barra, pequeña tienda y un par de mesas, nada más. Así el consumo es rapidísimo".

porque eso significa que ya es tarde para hacerlo. Si todo el mundo lo ve, ya no vale. Pero por encima de todo, lo más importante es tener ilusión. Esa es la verdadera gasolina, no importa qué motor tengas. Y la ilusión no se compra, tienes que generarla y buscarla dentro de ti y en tu entorno. Por ejemplo, con 47 años le dije a mi hijo Albert que quería cederle el testigo, que o se ponía él al frente o vendía la empresa. Le dije que si no quería dirigirla, lo entendería perfectamente, porque mi pasión no tenía por qué ser su pasión. Pero él me contestó: "No solo quiero, sino que puedo". No puedo explicar el orgullo y la ilusión que me hizo sentir. Y este es el motor que te hace avanzar.

También me he levantado muchos días sin ilusión, me he mirado al espejo y no me he gustado. Pero esos días, como me dijo mi hija, te acuestas pronto y mañana será otro día. Todos pasamos por momentos en los que no nos gustamos. Pero tenemos que enfrentar nuestros demonios. Si tienes un escalón y lo rodeas, el escalón sigue ahí y lo tendrás que subir en algún momento porque forma parte del aprendizaje de la vida. Si no puedes subirlo, pide ayuda, pero recupera la ilusión, es la clave para crecer.

© Pablo de la Rica



LENG-D'OR
FOOD SERVICE



PRODUCTO PROCLAMADO SABOR DEL AÑO EN RESTAURACIÓN 2026



FORMATO PROFESIONAL 450 GRAMOS

RECETA TRADICIONAL
CON MAÍZ ESPAÑOL MOLIDO A LA PIEDRA, COCIDO Y REPOSADO LENTAMENTE PARA UNA TEXTURA Y SABOR ÚNICOS
APTO PARA DIETAS VEGETARIANAS

HECHO CON **100%** MAÍZ EN GRANO SIN HARINAS
GLUTEN FREE

SOLO CON **ACEITE DE GIRASOL**
180 DÍAS DE VIDA ÚTIL
ENVASADO EN ATMÓSFERA PROTECTORA

WWW.LENGDORFOODSERVICE.COM

PROFESSIONAL SNACKS BY LENG-D'OR

Marcos Granda

Un “camarero” con 6 estrellas

Marcos Granda no es chef. Es sumiller y un empresario *rara avis*. Prefiere definirse como “camarero” y “creador de conceptos” de la alta cocina. Ha creado 5 restaurantes y ha conseguido 6 estrellas Michelin sin pasar por los fogones, llevando su visión de la hospitalidad al centro de la experiencia gastronómica. En esta entrevista, realizada en Skina, su restaurante de Marbella con 2 estrellas, nos cuenta cómo lo ha conseguido.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



SKINA

Con dos estrellas Michelin (2008 y 2019), el origen fue un pequeño restaurante con capacidad tan solo para 10 comensales. 20 años después, ha cambiado ubicación a la Milla de Oro de Marbella, y ha multiplicado su capacidad. Un espacio amplio y tranquilo con terraza interior y exterior que acoge una bodega, que es la encargada de dar la bienvenida a los comensales.

Marcos Granda, asturiano de Sotrondio, creció detrás de la barra de la sidrería familiar. Muy pronto tuvo claro que su lugar estaba en la sala, no en la cocina. Se formó en la Escuela de Hostelería y Turismo de Gijón y completó su perfil como sumiller en Madrid, impulsado siempre por una curiosidad poco común por el servicio y por todo aquello que pudiera hacer distinta una experiencia gastronómica.

Esa inquietud lo lleva a hacer un *stage* de verano en **El Bulli**, donde descubrió hasta qué punto la sala también exigía formación, rigor y versatilidad: los camareros hablaban varios idiomas y entendían la hospitalidad como una disciplina en sí misma. A los 23 años decide ampliar horizontes trabajando durante un año en **Lords of the Manor**, un hotel cerca de Oxford con restaurante propio que tenía una estrella Michelin. A continuación, se instaló en Londres y durante tres años cumplió el sueño de cualquier sumiller: ser parte del equipo de **The Greenhouse**, un restaurante con 2 estrellas Michelin hoy desaparecido, con una bodega de más de 3.000 referencias de todo el mundo.

A su regreso a España, con 28 años, funda **Skina** en el casco antiguo de Marbella casi por casualidad. En realidad, su idea inicial era hacer un curso de vinos en la Escuela Bellamar, pero no lo admitieron y terminaron proponiéndole formar parte del jurado. “Y me enamoré de Marbella”, recuerda. Quiso trabajar en un hotel y aprender de su manera de entender la hospitalidad, pero tras varios meses sin éxito decide abrir su propio restaurante en un pequeño local del centro histórico. En esa esquina comienza su historia personal, familiar y empresarial. ■ ■ ■

Foto: Jesús Chacón

“Ser hospitalario te abre lo que mueve todo: la fuerza del corazón. Soy un apasionado de todo aquello que puede pasar alrededor de una mesa, de una visita a un hotel o a un restaurante”.

“Trabajé para que todos creyesen en mí, porque por mucho que yo quiera llegar a la Meca, solo no puedo. El éxito pasa por hacer que las personas que tienes a tu alrededor crean en ti y te sigan”.

“Hay temporadas al año que un restaurante no es rentable, pero al final del año el cierre siempre es positivo”.

“Lo más importante es mantener los clientes”.

Marcos Granda
Sumiller, empresario de restauración y propietario del Grupo Marcos Granda



5 RESTAURANTES, 5 CONCEPTOS DIFERENTES

- Skina (Marbella), alta cocina andaluza.
- Nintai (Marbella), "omakase" japonés.
- Clos (Madrid), alta gastronomía mediterránea.
- Toki (Madrid), cocina fusión japonesa con influencia local.
- Marcos (Gijón), alta gastronomía asturiana.

Granda no es chef, pero sabe cómo introducir los elementos clave para que la fórmula sea idónea y así lo demuestra día a día: se adelanta a los deseos del comensal y crea equipos en los que gastronomía y sala funcionan a la perfección. Hoy lidera un grupo con 5 restaurantes y 6 estrellas Michelin en Marbella, Madrid y Gijón, con propuestas gastronómicas independientes que van desde la cocina andaluza hasta la japonesa, y que solo abrió cuando encontró los equipos perfectos. Su modelo rompe moldes: "microrestaurantes" con identidades propias, equipos independientes y altamente especializados.

Lejos de obsesionarse con el crecimiento o las estrellas, Granda defiende la creatividad y mejora constante como camino hacia la excelencia, porque "multiplican las virtudes". El crecimiento de su grupo se apoya exclusivamente en el talento del equipo, formado por 30 personas, al que da espacio para crecer, y habla siempre en plural porque insiste en que nada de esto habría sido posible sin él. Apasiona-

do por la hospitalidad y los viajes, su gran sueño es gestionar el restaurante de un hotel fuera de España. La excelencia, junto a la formación, la autenticidad y la perseverancia caracterizan a este creador de conceptos.

Ana Martínez Moneo: Sin ser chef ha llegado a conseguir 7 estrellas Michelin, pero de joven solo quería ser camarero. ¿Qué le atraía de esta profesión?



➤ CLOS MADRID

Marcos Granda abre este restaurante en 2017 como tributo a su pasión por el vino, logrando su primera estrella Michelin en menos de un año. A finales de 2025, el restaurante se ha transformado en forma y esencia: nuevo interiorismo y el chef Daniel Villoria al frente.

➤ NINTAI

Abre sus puertas en mayo de 2021 en Madrid como una barra para 12 comensales, destacando productos de temporada y de primera calidad, esencialmente pescado y como única carne, buey de Kobe. Gracias a su propuesta y a maridajes excepcionales con sake, champagne y té, consiguió su primera estrella Michelin antes de cumplir un año.

Marcos Granda: No sé ni encender el fogón. Lo que me mueve y apasiona es el contacto con los demás, la hospitalidad bien entendida en todas sus formas, no solo en el día a día de mi profesión, que es la de servir y atender a las personas, sino en todo lo que hago, porque ser hospitalario te abre lo que mueve todo, la fuerza del corazón. El intangible más importante que hay es esa parte emocional de conexión con los demás. Soy un apasionado de todo aquello que puede pasar alrededor de una mesa, de una visita a un hotel o a un restaurante.

Por otra parte, me considero una persona muy curiosa e inquieta, lo que me ha llevado a entender que diferenciarme y poder hacer lo que hoy estoy haciendo, ese sueño de tener mi propia empresa, con varios restaurantes, pasa por una buena formación.

En 2004, con 28 años, abre su primer restaurante en Marbella, Skina y, de forma discreta y sigilosa, en 2008 consigue su primera estrella y en 2019 la segunda. ¿Cuáles cree que fueron las claves para conseguirlo?

Toda mi formación había pasado por restaurantes de este tipo y tenía muy claro lo que quería. Entonces éramos 4 en el equipo -el jefe de cocina, su ayudante, mi mujer y yo-, y todos me decían que estaba flipado, que cómo nos iban a dar una estrella a un pequeño restaurante



PREMIADOS CONOCIDOS POR SU SABOR Y RECONOCIDOS POR UN JURADO DE CHEFS Y COMENSALES



(+34) 93 494 83 80 | 661 603 232 www.saboresyrestauradores.com
 /saboresyrestauradores /Sabor del Año Restauración



➤ **MARCOS**

En 2024 abre en Gijón como un homenaje a la cocina tradicional asturiana con un formato íntimo, tan solo para 12 personas. Esta apuesta, con un guiño especial a las guisanderas, mereció la primera estrella Michelin también antes de cumplir un año.



➤ **TOKI**

Inaugurado en 2023 en Madrid, propone una experiencia única para seis comensales, centrada en la pureza de la cocina japonesa, con el arroz como protagonista y una bodega excepcional que lo convierte en un imprescindible de la ciudad. Con una estrella Michelin desde 2024.



UN MODELO GENUINO

“Nuestro modelo es la propuesta de un grupo humano con un talento increíble en el cual hemos logrado que cada restaurante tenga su propia identidad y personalidad en base a 3 factores: la hospitalidad irracional, bien entendida, hacia el cliente, poniéndolo en el centro de todo, un producto de primera y, sobre todo, de temporada. Estos 3 pilares permiten que cada cocinero, jefe de sala y equipo se expresen y tengan su propia identidad en cada ciudad”.

Marcos Granda

para 10 comensales (porque el espacio no daba para más). Yo estaba convencido de que lo conseguiríamos, porque estaba rodeado de profesionales increíbles, y trabajé para que todos creyesen en mí, porque por mucho que yo quiera llegar a la Meca, solo no puedo. El éxito pasa por hacer que las personas que tienes a tu alrededor crean en ti y te sigan.

Pero si hay una clave que creo que ha marcado toda mi trayectoria es la constancia, sin duda, porque la excelencia es la suma de un montón

de pequeños detalles llevados a la locura. Mi máxima es: cada día tenemos que mejorar un 1%. Ahora somos 29 personas, y si todos mejoramos el 1% día a día, dentro de sesenta días habremos mejorado un 60%. Y, además, una constancia también en el trato al cliente.

Y comienza una carrera llena de éxitos hasta llegar a los 6 restaurantes y todos ellos con estrella. ¿Cuál es la fórmula mágica para conseguirlo?

Si la constancia es clave, la adaptación es esencial. No es lo mismo un restaurante en Gijón que un restaurante en el centro de Marbella. La clave está en saber analizar y ver

primero las necesidades de la ciudad y, segundo, el planteamiento de la oferta que vas a llevar a cabo, con la máxima calidad de producto y servicio.

Otra parte importante de esa fórmula es conocer a tu equipo y entender que el éxito pasa primero por él. No puedes abrir un restaurante sin tener las personas adecuadas; es un error. Y, por supuesto, apoyar y hacer crecer al talento, brindándoles espacio. Marcos, jefe de I+D del grupo, tiene ahora el restaurante en Asturias dándole su impronta desde su propio nombre. Es una forma de reconocer, retener, y dar espacio a las personas.

Y todo ello ha sido posible gracias a otro de mis grandes aprendizajes: saber delegar. Me costó, pero me di cuenta de que si cada uno nos ocupábamos de nuestras tareas, aunque a veces nos equivocamos, siempre se puede mejorar. Me reafirmé en lo que ya sabía, que uno solo no puede con todo. Y ese cambio fue radical y nos ha permitido crecer juntos muy rápido.

¿Qué hay en vuestro modelo de negocio que hace posible crecer y ser rentables manteniendo ese nivel de excelencia?
Hay temporadas al año que un restaurante no es rentable, pero al final

del año el cierre siempre es positivo. Quizás el que más nos cuesta siempre es el de Asturias, porque es una plaza muy complicada.

Trabajamos con todo muy medido, con presupuestos anuales en cocina, en el departamento de sala y la bodega. Hay que ser muy exigentes: me encantaría tener diez veces más vinos, pero hay unos presupuestos y no podemos salirnos de ahí. Yo no hago nada diferente a lo que pueda hacer cualquier compañero, pero sí hay que ser muy estrictos a la hora de llevar la parte económica. Y, aunque la decoración por supuesto es importante, la calidad del producto es primordial.

Nunca llegas al 100 de excelencia, porque siempre hay un montón de pequeños detalles que puedes seguir mejorando.

¿Y cómo impacta la incertidumbre y las subidas de costes en las materias primas en un modelo de alta gastronomía? ■ ■ ■

LOS REFERENTES

“La impronta de El Bulli fue muy importante, destacando una atención centrada en el cliente. Y 2 figuras claves: mi padre, quien me inculcó el valor del esfuerzo, y mi mentor Víctor Ramón, de quien aprendí el sacrificio, la búsqueda de la excelencia y la gestión de equipos, pilares de mi forma de trabajar hoy”.

UN VIAJE INSPIRADOR

“Los primeros viajes con mi familia me hicieron descubrir la hospitalidad del lujo asiático, especialmente la de la cadena Aman, que influyó en mi nivel de excelencia. Próximamente viajaré con parte del equipo a Alemania y Dinamarca para inspirarnos y obtener nuevas ideas”.

UN TRASPIÉ

“La salida del restaurante Ayalga, pese a lograr una estrella Michelin en un hotel, fue un gran aprendizaje más que un fracaso, y me enseñó que salir de un proyecto es parte natural del camino”.

ESTILO DE LIDERAZGO

“Mi forma de liderar es con el ejemplo. Soy una persona trabajadora y tenaz. También muy repetitiva; digo las mismas cosas 150 millones de veces. Pero siempre predico con el ejemplo y eso es lo que el equipo percibe e interioriza”.

QUÉ VALORA EN LAS PERSONAS

“La lealtad, que en mi opinión es muy difícil de conseguir por ambas partes. Me siento muy orgulloso de la poca rotación dentro del equipo. Todos son chavales muy jóvenes y están muy comprometidos con el proyecto”.

LOS 2 GRANDES RETOS DE LA RESTAURACIÓN

1 La retención del talento. La excelencia se consigue en base a todo: horarios, conciliación, sueldos, reconocimiento... Los empresarios, en general, siempre intentamos mejorar y adaptarnos.

2 La reducción de la burocracia. Pediría a los políticos que sean creativos y piensen en el pequeño tejido empresarial en general, porque genera riqueza y bienestar a la sociedad y necesita facilidades, no más barreras burocráticas. Necesitamos que se nos escuche. El empresario no puede pagar siempre los platos rotos.

LA EXCELENCIA

“Es la suma de un montón de pequeños detalles llevados a la locura”.

MI MÁXIMA

“Cada día tenemos que mejorar un 1%. Ahora somos 29 personas, y si todos mejoramos el 1% día a día, dentro de sesenta días habremos mejorado un 60%”.



Tener estrellas o no tenerlas no es lo que nos mueve: en realidad nos mueve la felicidad del día a día y que el cliente vuelva. Y al final si tus clientes son felices, Michelin lo va a reconocer...

El final del camino podría ser llegar a las tres estrellas, pero es algo que tampoco nos obsesiona, el tiempo dirá si llegamos o no.

Viene del mundo de la sala y la sumillería. ¿En qué cree que esa mirada de “jefe de sala” le ha ayudado a tomar mejores decisiones de negocio?

Los clientes son el eje en torno al cual gira toda la experiencia. En cada uno de los restaurantes, la hospitalidad se adapta al concepto particular de cada espacio, buscando siempre la máxima distinción con un servicio discreto y poco intrusivo, donde la experiencia del comensal prevalece sobre el protagonismo del propio servicio.

Leer a las personas y comprender qué tipo de cliente es cada uno resulta esencial. Ahí reside el intangible de los restaurantes, en lo emocional. Esa es la diferencia que distingue un restaurante de otro.

Escalabilidad. ¿Cuál es su visión sobre el crecimiento?

No proyectamos crecer y tener 40 restaurantes, sino que será un crecimiento del grupo muy pensado y

La fórmula del éxito.

Constancia, máxima calidad de producto y servicio y saber delegar.

pausado. Somos un grupo de restauración, pero seguimos trabajando como una empresa familiar, con unos valores arraigados en las personas. El crecimiento que yo tengo en mi cabeza es granito a granito, paso a paso, muy poco a poco y siempre en base a nuestros valores. Si no tenemos las personas adecuadas no vamos a crecer.

¿Cómo se imagina su proyecto dentro de diez años?

Me gustaría seguir disfrutando como hasta ahora, con el grupo muy asentado en el panorama de la hospitalidad a nivel europeo, dando el salto fuera de España. Siempre me han fascinado los hoteles porque la hospitalidad y la forma de entender la bienvenida y todo lo que conlleva hacer feliz a un huésped es completamente diferente a la de un restaurante. Lo hemos intentado en Ribadesella y mi intención es, en algún momento, tener un restaurante dentro de una gran cadena hotelera europea.

© Ana Martínez Moneo

El equipo líder de HORECA



La fórmula es vender más sin tocar los precios ni la calidad y sin restar el servicio. ¿Cómo se hace? Pues trabajando todos más. Hace dos años sacamos una nueva línea de negocio de servicio a domicilio: la misma experiencia, pero en las casas. Marbella es un nicho de mercado y nos ofrece esta oportunidad. Empezamos sirviendo a las casas para mesas de dos y al final acabamos haciendo minicaterings. Si aparece una oportunidad, no hay que dejarla escapar.

Ahora viene otra época difícil, sobre todo por la incertidumbre. En nuestro sector somos los primeros que la notamos, porque en el momento en que hay incertidumbre dejamos de salir y de ir a restaurantes. ¿Cómo lo vamos a gestionar? Pues, otra vez, trabajando más.

Como empresario, ¿qué le genera más presión: mantener las estrellas o los clientes?

Lo más importante es mantener los clientes. Siempre. Pero siendo franco... mantener el prestigio que nos dan logros como las estrellas Michelin también nos condiciona.

Local Heroes

Restauración urbana en evolución

Hay locales a los que vas... y locales de los que quieres formar parte. Los Local Heroes pertenecen a esta segunda categoría: conceptos con identidad propia que trascienden la comida para construir experiencia, marca y comunidad. Analizamos tres proyectos que están captando la atención del público y del sector, y que anticipan hacia dónde evoluciona la restauración urbana.

PATRICIA CATALÀ C84
pcatala@aecoc.es

ANAÍS DÍAZ C84
adiaz@aecoc.es



MONSTER SUSHI

Una experiencia japonesa contemporánea

THUNDER

El fast food 100% vegano

HERMANOS VINAGRE

El aperitivo castizo más canalla

AECOC SHOPPERVIEW

Consumo ágil, vida rápida y picoteo entre horas: tendencias en snacking y alimentación de conveniencia

Dos momentos de consumo, dos necesidades y dos estudios clave.

Snacking y alimentación de conveniencia: descubre dónde están las oportunidades y qué necesidades tiene el consumidor.

Anticípate al mercado con datos listos para potenciar tu negocio.



2ª
EDICIÓN

QUÉ BUSCA EL CONSUMIDOR EN LA ALIMENTACIÓN DE CONVENIENCIA

(Listo para comer, cocinar, beber...)



3ª
EDICIÓN

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN EL MOMENTO SNACKING

ASPECTOS ANALIZADOS

- Impacto en los hábitos alimentarios
- Visión del shopper sobre el "Momento Snacking"
- Visión del shopper sobre la "Alimentación de conveniencia"
- Perfil y motivaciones del comprador
- Evolución de las tendencias vs ediciones anteriores

- Referentes informativos
- Preocupaciones sobre ingredientes
- Formatos y surtido de productos
- Canales y establecimientos clave
- Valoración del lineal y venta cruzada

PARA MÁS
INFORMACIÓN
shopperview@aecoc.es



Monster Sushi

Una experiencia japonesa contemporánea



Sushi japonés, pero llevado a otro nivel: sabores intensos, combinaciones entre oriente y occidente y una actitud que desafía lo convencional. Una propuesta pensada para sorprender, disfrutar y compartir. “No intentamos ser el japonés purista”, explica Marc Conte, CEO del Grupo Umai. Aquí conviven nigiris clásicos y platos más atrevidos, siempre con un producto cuidado y de calidad. Nacido en un pequeño local de Barcelona en 2010, hoy suma 10 espacios y sigue creciendo con una idea clara: expandirse sin perder su esencia.

El origen del proyecto

La historia de Monster Sushi comienza con la llegada a Barcelona de sus fundadores Ricardo Figuera

y Fabiola Lairer, una pareja de origen venezolano que decidió emprender en el sector gastronómico. Lairer, actual chef ejecutiva del grupo, se formó en diferentes escuelas de sushi en Japón y Los Ángeles, antes de abrir el primer restaurante.

El proyecto nació en un pequeño local situado en Gal·la Placidia (Barcelona). Para llamar la atención en una calle donde el restaurante pasaba casi desapercibido, Figuera pintó una piraña roja en la reja del establecimiento, que acabó convirtiéndose en el logotipo de la marca. Con el tiempo, aquel pequeño espacio empezó a ganar notoriedad entre los amantes de la cocina japonesa en Barcelona, en gran parte gracias a una propuesta culinaria que mezclaba tradición, creatividad y producto de calidad.

Actualmente la marca cuenta con siete locales en Barcelona, incluyendo su centro de *delivery* en la calle Muntaner y su espacio en Time Out Market, dos en Madrid y uno en Zaragoza.

Un japonés de contrastes

Desde el inicio, Monster Sushi no nace para replicar un restaurante japonés tradicional, sino para construir un universo propio inspirado en la gastronomía japonesa y desarrollado desde una identidad contemporánea y reconocible.

Marc Conte, CEO de Grupo Umai, explica que esa visión forma parte del ADN del proyecto: “Es un concepto de restaurante japonés lleno de contrastes. No intentamos ser el japonés purista más tradicional, sino un concepto inspirado en las

Un concepto lleno de contrastes. Los locales se inspiran en las tabernas japonesas tradicionales, pero poniendo el foco en el detalle.

izakayas japonesas en cuanto a variedad, mezcla de sabores y una forma de comer pensada para compartir, probar y descubrir. Sin embargo, el concepto se aleja de la experiencia tradicional asociada a estos espacios”.

En ese sentido, el ambiente de los restaurantes se caracteriza por tonos amaderados, iluminación tenue y cocinas abiertas que permiten ver el trabajo de los chefs en directo.

La carta también refleja esa mezcla de influencias. “La oferta gastronómica de Monster Sushi es un *melting pot*: te puedes encontrar desde los nigiris, sashimis y el sushi más tradicional perfectamente ejecutado hasta platos de distintos orígenes”, señala Conte.

Producto, técnica y transparencia

Uno de los pilares del proyecto es la calidad del producto. La compañía combina ingredientes importados de Japón con productos frescos de proveedores locales, entre ellos pescados, carnes, frutas y verduras. Además, la preparación de los platos se



Marc Conte, CEO de Grupo Umai

realiza siempre al momento, tanto en el restaurante como en el servicio a domicilio.

Asimismo, Monster Sushi apuesta por la transparencia en cocina. Los restaurantes cuentan con espacios abiertos donde los comensales pueden observar cómo trabajan los cocineros. Para Conte, esta decisión responde a una demanda creciente por parte de los consumidores: “La transparencia cada vez es más relevante para el consumidor”, afirma. En su opinión, mostrar el proceso culinario implica una gran responsabilidad, pero también transmite confianza.

El reto del *delivery*

El crecimiento del *delivery* ha sido uno de los cambios más importantes en el modelo de negocio del grupo, especialmente tras la pandemia. Hoy representa una parte muy importante del negocio. Sin embargo, trasladar la experiencia de un restaurante japonés a casa del cliente supone un desafío técnico importante. En este sentido, la empresa ha desarrollado procesos para garantizar que la calidad sea la misma dentro y fuera del local.

Profesionalización y crecimiento

La integración en 2021 en el Grupo Umai (Monster Sushi y Robata) mar-

có una nueva etapa para la marca. Según Conte, el objetivo fue profesionalizar la compañía y preparar el concepto para un crecimiento sostenible. Entre otras medidas, se impulsó un proceso de digitalización que permite gestionar pedidos, proveedores y ventas desde un sistema centralizado. Esto les permite controlar costes, analizar consumos y optimizar la operativa de los restaurantes.

La compañía también mantiene una política de crecimiento moderado. No opera mediante franquicias y prevé abrir entre dos y tres locales al año para mantener el control sobre la calidad y la experiencia.

Mirando al futuro, con un espíritu aventurero

Mirando al futuro, la marca se define por un espíritu aventurero que, tal y como explica Marc Conte, se resume en una metáfora: “Monster Sushi es el aventurero mochilero que se va a viajar por el mundo”. Esta idea se refleja en su presencia en festivales como el Primavera Sound y mercados gastronómicos, donde experimenta con nuevos formatos y conecta con públicos diversos.

En esta línea, el crecimiento pasa por consolidar su presencia en España sin perder la esencia que le hizo popular en Barcelona. ■



Thunder

El fast food
100% vegano



Comida rápida de siempre, pero con ingredientes 100% vegetales. Ese es el concepto detrás de Thunder, la marca madrileña creada por José Granero y Lucía Velázquez para acercar la alimentación vegana a un público más amplio. Su propuesta consiste en recrear clásicos como hamburguesas, pollo frito o bacon, manteniendo la experiencia del fast food tradicional.

Los inicios de Thunder

Los fundadores de Thunder, José Granero y Lucía Velázquez se conocieron en 2015 mientras estudiaban Administración y Dirección de Empresas en Madrid. Su paso por Reino Unido, donde la alimentación vegana estaba más avanzada, les abrió la perspectiva para replicar ese modelo en España. "Nuestra misión con Thunder es acercar los productos veganos al público general", explica Granero. Para ello eligieron la hamburguesa como vehículo principal, considerando que era la manera más sencilla y directa de familiarizar al cliente con alimentos vegetales.

En 2019 regresaron a Madrid y abrieron su primer punto de venta en el barrio de Malasaña, concebido como un pequeño take away que funcionó como un MVP del proyecto. Los comienzos no fueron sencillos. "Al principio era un desastre porque el fast food no lo dominábamos", recuerda

Granero. "Se acercaban cuatro personas y ya había una espera de 45 minutos". Pero, según Granero, a base de observar y aprender de los grandes players fueron mejorando.

La pandemia en 2020 supuso un momento clave. Aunque obligó a redoblar esfuerzos, el hecho de que Thunder ya funcionara como take away permitió reforzar el canal delivery y consolidar la demanda.

Derribando barreras

Thunder se define por ofrecer un producto que, aunque es 100% vegetal, se percibe y disfruta como el fast food tradicional. Granero lo puntualiza: "No solemos alardear de que es vegano. Son productos que en apariencia, textura, olor y sabor son idénticos a los convencio-

nales. Lo único que cambia son los ingredientes".

El enfoque busca, según su fundador, derribar barreras y normalizar la alimentación vegetal, sin imponer un estilo de vida. La carta mantiene denominaciones claras: Vegan Beef, Vegan Fried Chick'n, o Vegan Bacon, pero el énfasis está en la experiencia y el disfrute.

Además, la marca se diferencia por desarrollar internamente sus productos estrella, como el Vegan Fried Chick'n, que ha sido replicado y distribuido en todos los locales con los mismos estándares de sabor y textura. Esto, cuenta Granero, ha requerido abrir un obrador propio y seleccionar proveedores que cumplan rigurosos criterios de calidad.



José Granero y Lucía Velázquez, fundadores de Thunder

Poner de moda lo vegetal.

El enfoque busca derribar barreras y normalizar la alimentación veggie, sin imponer un estilo de vida.

Modelo híbrido y digitalizado

Actualmente Thunder opera con un modelo híbrido: aproximadamente el 50% del consumo es en el local, un 20% take away y un 30% delivery. El ticket medio se sitúa en 12€, apuntando a un público joven, urbano, consciente de la salud, el medioambiente y los derechos animales, pero abierto a disfrutar ocasionalmente de una comida rápida y sabrosa.

Granero destaca que cada local sigue un modelo de cocina replicable, con espacio y equipamiento estandarizado. Además, añade, que la operativa clara es clave para poder escalar sin perder consistencia.

En este sentido, la digitalización y el uso de herramientas tecnológi-



cas son pilares estratégicos: desde inventarios y control de ventas hasta recursos humanos y comunicación con proveedores, todo está soportado por software accesible y eficiente.

Innovación y fidelización

La marca mantiene un alto nivel de innovación, con ediciones limitadas, colaboraciones y lanzamientos periódicos de productos nuevos, orientados a sorprender y fidelizar al público. "Nos encanta probar productos y sorprender. Incluso lanzamos ediciones limitadas de hamburguesas y gyozas para explorar nuevas experiencias", comenta Granero.

Thunder considera a sus clientes parte de una comunidad. Para ello

ha desarrollado un programa de fidelización que recompensa la recurrencia y la interacción: acumulación de puntos, descuentos exclusivos, productos gratis y sorpresas en cumpleaños o eventos especiales. Granero asegura que este enfoque fortalece la relación con los clientes: "Tratamos a nuestra gente como familia, porque ellos son quienes hacen posible que Thunder funcione todos los días".

Adaptación a las tendencias de consumo

Ahora el grupo observa la evolución del mercado hacia un público flexitariano, que sigue una dieta mayoritariamente vegana pero flexible, que permite el consumo ocasional de productos animales. La estrategia de Thunder se adapta a esta tendencia, buscando normalizar y democratizar el consumo vegano: "Actuar de forma sectoria no favorece nuestra misión; queremos que cualquiera pueda disfrutar de nuestros productos", señala el cofundador.

En cuanto al crecimiento, la marca apuesta por una expansión prudente, con locales propios y un desarrollo progresivo en nuevas ciudades. "No queremos crecer como una mancha de aceite. Un local, una ciudad a la vez, asegurando que todo funcione al 100%", concluye Granero. ■



HERMANOS VINAGRE

El aperitivo castizo más canalla



En una escena gastronómica cada vez más pendiente de tendencias globales, Hermanos Vinagre mira hacia un ritual profundamente español: el aperitivo. El proyecto quiere recuperar ese momento tan cotidiano en la cultura gastronómica del país, pero lo hace desde una mirada actual, con una puesta en escena contemporánea y un tono deliberadamente desenfadado.

“La idea es recuperar el aperitivo tan tradicional, tan español, y llevarlo a un momento mucho más contemporáneo”, explica Eduardo Gómez, director general de Hermanos Vinagre. La propuesta se mueve entre la taberna clásica y una reinterpretación moderna de ese universo: tradición, producto y barra, pero con un lenguaje más actual y un espíritu “canalla”.

El origen

“Queríamos recordar cómo era ese momento que tenían nuestros abuelos o nuestros padres”, explica Gómez. La intención no era replicarlo tal cual, sino reinterpretarlo: “con un concepto un poquito más canalla, más moderno, pero con un espíritu muy castizo, muy madrileño”.

Un modelo en crecimiento

El primer establecimiento abrió en 2020 y desde entonces la marca ha crecido de forma progresiva hasta alcanzar los 5 locales en Madrid, además de un obrador central desde el que se organiza buena parte de la producción.

La compañía ya ha iniciado las obras de su primer restaurante fuera de la capital, en Zaragoza, el primer paso de una expansión territorial que continuará en los próximos años.

El planteamiento es claro: un concepto accesible pensado para que el cliente vuelva con frecuencia. “Queremos ser un lugar recurrente”, señala Gómez. Por eso –explica– el ticket medio se mantiene en niveles moderados.

El producto en el centro

La carta gira en torno a una idea simple: producto y recetas reconocibles, con la anchoa como producto estrella. No es casualidad que dos de los platos más vendidos sean la gilda y la anchoa con mantequilla. A ellos se suman otros clásicos con fuerte identidad castiza, como los callos.

La lógica del proyecto pasa por elevar productos asociados al aperitivo sin perder su carácter popular.

Proveedores y origen

La apuesta por el producto se traduce también en la selección de pro-

La propuesta. Tradición, producto y barra, pero con un lenguaje más actual y un espíritu “canalla”.

veedores. La empresa trabaja con acuerdos a largo plazo y con materias primas de procedencia reconocible. Siempre que es posible, el proyecto prioriza producto nacional y de cercanía.

La calidad, subraya, es una línea roja. “Hay muchas cosas que puedes ajustar en un negocio, pero hay una que no puedes tocar: la calidad”.

La barra como centro

En Hermanos Vinagre la barra es el auténtico corazón del local. Ese formato favorece además una mezcla de públicos poco habitual. “Tenemos clientes desde 18 hasta 99 años”, explica Gómez. Esa convivencia entre generaciones es, en su opinión, una de las claves del concepto: “Lo más bonito es ver a gente muy distinta compartiendo ese momento”.



Una cocina central

La empresa trabaja con una cocina central desde la que se elaboran muchos de los platos que después se terminan en los locales. “Si estandarizas todo el proceso en una única cocina, el producto va a salir siempre igual”, explica Gómez. El sistema permite además optimizar procesos y mejorar la eficiencia del negocio.

Innovar dentro de la tradición

Aunque el concepto se apoya en la tradición, la innovación forma parte de su evolución. El equipo trabaja en reinterpretaciones de productos clásicos del aperitivo.

Paralelamente, entre los próximos pasos figura el lanzamiento de una línea gourmet que permitirá llevar la experiencia fuera del restaurante. “La idea es que la gente pueda tener su momento Hermanos Vinagre en donde quiera”, explica.

El “tercer lugar”

Más allá de la comida, el proyecto aspira a ocupar un espacio concreto en la vida cotidiana de sus clientes. Gómez lo resume con una idea tomada de la sociología urbana: el “tercer lugar”. “El primer lugar es la familia y el segundo es el trabajo o los estudios”, explica. “El tercero es donde vas a estar a gusto, donde quieres pasar un rato agradable”.

Crecimiento y equipo

El crecimiento seguirá siendo una prioridad. Madrid continuará siendo un mercado clave, pero la marca también estudia aperturas en otras zonas, especialmente en el Levante y Andalucía, además de formatos más pequeños como kioscos o corners. También se contempla una futura expansión internacional, con Portugal como primer destino.

En paralelo, la empresa refuerza su estructura interna con programas de formación y desarrollo del talento. “Para poder crecer tienes que tener un buen equipo”, resume Gómez. Porque, al final, en un concepto como Hermanos Vinagre, la experiencia depende tanto del producto como de las personas que lo sirven. ■



Conocer la microbiota

Para anticipar riesgos en los alimentos

El estudio de la microbiota de los alimentos está abriendo nuevas posibilidades para comprender mejor la seguridad, la calidad y la vida útil de los productos. La secuenciación del ADN permite analizar microorganismos en alimentos y procesos con un nivel de detalle sin precedentes. ¿El resultado? Detectar riesgos, encontrar el origen de contaminaciones, comprender defectos de calidad e incluso explorar nuevas vías para autenticar alimentos.

AVELINO ÁLVAREZ ORDOÑEZ
PROFESOR TITULAR E INVESTIGADOR
DE LA UNIVERSIDAD DE LEÓN



aislados para convertirse en fenómenos comprensibles y, por tanto, gestionables.

Asimismo, el análisis conjunto de datos microbiológicos, físico-químicos y sensoriales permite identificar microorganismos que contribuyen positivamente a las características del producto. Este enfoque es especialmente relevante en alimentos fermentados, donde determinadas comunidades microbianas o son responsables del valor del producto.

La microbiota como herramienta de trazabilidad

Otra aplicación emergente es el uso de la microbiota como “huella” de origen de los alimentos. Muchos productos presentan comunidades microbianas características, asociadas a sus materias primas, procesos o entornos de producción. En algunos casos, estas huellas son lo suficientemente específicas como para diferenciar productos similares o incluso identificar su origen. Por secuenciación metagenómica se han llegado a identificar cepas características de productor/planta de producción. Esto introduce una nueva capa de información en los sistemas de trazabilidad y autenticación.

Impacto en la vida útil

El comportamiento de la microbiota durante el almacenamiento también aporta información clave sobre la vida útil de los alimentos. Analizar cómo evolucionan las comunidades microbianas permite identificar qué microorganismos están asociados al deterioro. ■ ■ ■

La microbiota de los alimentos –la comunidad de microorganismos presente en un producto o en su entorno de procesado– está pasando de ser un concepto científico a una herramienta práctica para la gestión de la calidad. Entender cómo se comportan estos ecosistemas microbianos permite a las empresas no solo reaccionar ante problemas, sino anticiparlos.

Cada alimento constituye un ecosistema propio. Factores como el pH, la temperatura o la disponibilidad de nutrientes determinan qué microorganismos pueden desarrollarse. Durante años, este conocimiento se basó en técnicas de cultivo microbiológico, útiles pero limitadas: solo permitían estudiar una parte de los microorganismos realmente presentes.

El uso de nuevas tecnologías

El salto cualitativo ha llegado con las técnicas de secuenciación masiva

del ADN. Estas tecnologías permiten analizar directamente el material genético de una muestra y obtener una visión mucho más completa de la microbiota, incluyendo microorganismos que no pueden cultivarse en laboratorio. El resultado es un conocimiento más profundo de la diversidad microbiana asociada a alimentos y procesos.

En este contexto, la metagenómica se ha convertido en una de las técnicas más relevantes. A diferencia de otros métodos, permite analizar simultáneamente el ADN de todos los microorganismos presentes en una muestra. Esto no solo facilita su identificación con gran precisión, sino que también permite conocer qué funciones pueden desempeñar, o si tienen capacidad de producción de toxinas o para mostrar resistencias a antimicrobianos.

Desde la perspectiva de la calidad, este cambio es significativo: se pasa

de un control basado en indicadores puntuales a una comprensión integral del ecosistema microbiano.

De la detección a la anticipación de riesgos

Una de las principales aportaciones del estudio de la microbiota es su capacidad para mejorar la gestión del riesgo microbiológico. Las técnicas de secuenciación permiten detectar microorganismos con potencial patógeno y, además, identificar genes asociados a virulencia o resistencia.

Sin embargo, su verdadero valor para la calidad reside en la posibilidad de analizar el sistema completo. Comparar la microbiota de materias primas, superficies y producto final permite identificar rutas de contaminación y localizar focos concretos dentro del proceso productivo.

Este enfoque facilita la realización de análisis de causa raíz con mayor

precisión. En lugar de limitarse a detectar una no conformidad, las compañías pueden entender cómo se ha producido y qué factores la han favorecido. Esto permite implementar medidas correctivas más eficaces y prevenir recurrencias.

Comprender los defectos de calidad

Más allá de la seguridad, el estudio de la microbiota ofrece nuevas herramientas para abordar problemas de calidad. En determinados casos, la comparación entre lotes correctos y defectuosos ha permitido identificar microorganismos responsables de alteraciones que hasta entonces no tenían una explicación clara.

Este tipo de análisis permite vincular directamente determinados defectos –sensoriales, tecnológicos o de estabilidad– con su origen microbiológico. Para la industria, esto supone un cambio relevante: los problemas dejan de ser eventos

El análisis de la microbiota.

Permite identificar el origen de defectos de calidad y convertir problemas aislados en fenómenos comprensibles y gestionables.

IMPACTO DEL ANÁLISIS DE LA MICROBIOTA EN LA CALIDAD

- ✓ Permite ver el conjunto de microorganismos, no solo los que crecen en cultivo.
- ✓ Mejora la detección de riesgos microbiológicos.
- ✓ Ayuda a identificar el origen de contaminaciones.
- ✓ Facilita el análisis de causa raíz.
- ✓ Aporta información para optimizar calidad y vida útil.



Este conocimiento facilita el desarrollo de modelos predictivos más ajustados y estrategias de control más específicas. En lugar de aplicar medidas generales, es posible actuar sobre los microorganismos que realmente limitan la vida útil del producto. Esto se traduce en una mayor precisión en la definición de fechas de caducidad y en la reducción de mermas.

Retos para su aplicación industrial

A pesar de su potencial, la aplicación de estas tecnologías presenta todavía desafíos. La detección de microorganismos en niveles muy bajos puede ser compleja, especialmente en matrices donde el ADN del propio alimento es mayoritario.

Además, las técnicas basadas en ADN no distinguen fácilmente entre microorganismos vivos y muertos, lo que puede dificultar la interpretación de los resultados en términos operativos.

No obstante, la evolución tecnológica está reduciendo progresivamente estas limitaciones. La mejora en los métodos de análisis y en las herramientas bioinformáticas está facilitando su integración en entornos industriales.

Una nueva dimensión para la calidad

El estudio de la microbiota introduce un cambio de enfoque en la gestión de la calidad alimentaria. Frente a modelos basados en controles

puntuales, permite avanzar hacia sistemas apoyados en el conocimiento profundo de los ecosistemas microbianos.

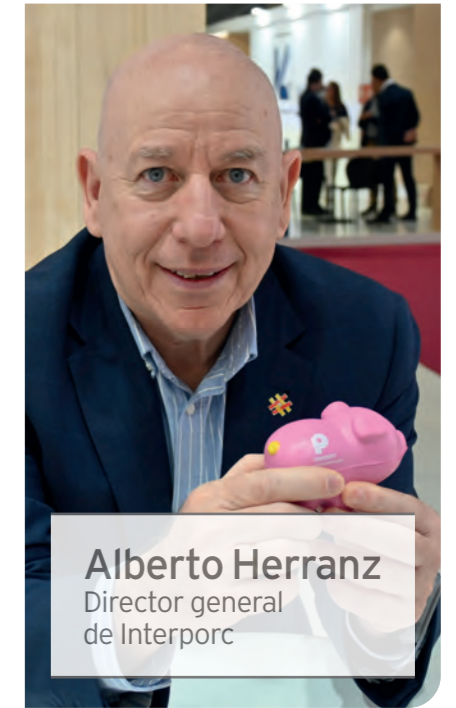
Para los directivos, esto implica una oportunidad estratégica: incorporar datos microbiológicos avanzados para mejorar la toma de decisiones, anticipar riesgos y reforzar la fiabilidad de los procesos.

En un entorno donde la seguridad, la calidad y la confianza del consumidor son cada vez más exigentes, comprender la microbiota deja de ser un reto científico para convertirse en una herramienta clave de gestión.

© Avelino Álvarez Ordoñez

“Hoy el porcino está muy unido”

Hablamos con Alberto Herranz, director general de Interporc, sobre cómo el porcino español está equilibrando competitividad, soberanía alimentaria y proyección exterior basándose en el modelo de producción europeo, “el más exigente del mundo”.



Alberto Herranz
Director general de Interporc

¿Qué factores determinan la evolución del porcino español?

Ante un contexto convulso e incierto que tensiona los sistemas alimentarios debemos garantizar la soberanía alimentaria. El sector porcino está equilibrando competitividad y seguridad alimentaria para garantizar la producción de alimentos de calidad. En este sentido, Interporc trabaja en 3 líneas:

- **Marco regulatorio.** El modelo de producción europeo es el más exigente del mundo. Nuestro marco regulatorio define este nivel de exigencia en sostenibilidad y bienestar animal, pero la clave es aplicarlo a la vez que garantizamos la competitividad y rentabilidad de las granjas.
- **Contexto geopolítico.** Estamos aprendiendo a gestionar impactos in-

ternacionales, como el *dumping* chino, los aranceles de Trump o los acuerdos internacionales con India o Mercosur. Hoy las alianzas internacionales son estratégicas para minimizar el impacto de la incertidumbre global.

- **Consumidor.** Tenemos que adaptarnos a los cambios del consumidor y ofrecerle lo que quiere: alimentos saludables, seguros y asequibles.

¿Con qué datos cerró el 2025?

Ha sido un año muy positivo por el incremento del 4,56% del consumo de cerdo en España.

El sector ha seguido consolidándose como vertebrador del territorio, con más de 475.000 empleos directos, indirectos e inducidos, muchos de ellos en municipios de menos de 5.000 habitantes.

Además, el año pasado el porcino alcanzó unas exportaciones de 8.500 millones de euros en valor, manteniendo una contribución neta de más de 7.700 millones de euros al balance comercial exterior. Hoy la carne de porcino española está en los cinco continentes. Por ejemplo, en China somos el primer proveedor de carne de porcino, muy por delante de Brasil o EE. UU. Desde Interporc establecemos relaciones de confianza con las instituciones internacionales para consolidar el sector. Hemos logrado que el sector porcino esté unido. Hoy somos muy sector.

CIFRAS CLAVE DEL SECTOR

4,56% de crecimiento del consumo de cerdo en España en 2025.

475.000 empleos directos, indirectos e inducidos.

8.500 millones de euros en valor de las exportaciones.

“Hoy las alianzas internacionales son estratégicas para minimizar el impacto de la incertidumbre global”.

¿Qué tendencias marcarán el mercado exterior?

En España lideramos y debemos liderar la agroalimentación a nivel mundial porque sabemos producir alimentos sanos y seguros. Todo lo que hemos sufrido por la presión regulatoria lo tenemos que convertir en un *driver* para competir en los mercados internacionales. No obstante, todavía tenemos el reto de la Peste Porcina Africana (PPA) y la reapertura de mercados como México, Japón o Filipinas.

¿Qué perspectivas tienen de cara a este año?

Serán meses complicados por la incertidumbre de los conflictos bélicos y los retos geopolíticos con impactos en el precio de la energía, abastecimiento, logística, etc. Aunque contamos con la ventaja de que el sector está preparado para afrontar estos retos.

Moderación y valor

Nuevas dinámicas en horeca

Menos consumo, más exigencia. El sector de bebidas en horeca entra en 2026 tras un año de reajuste, marcado por consumidores más cautos, nuevas prioridades y un cambio profundo en la forma de beber y de salir. Entender qué está cambiando y por qué es clave para anticipar dónde están las oportunidades.

CELIA RODRÍGUEZ
CLIENT DEVELOPMENT MANAGER DE NIELSEN IQ



El sector de bebidas en el canal horeca se encuentra en un momento de transformación profunda marcado por la evolución de los hábitos de consumo, un contexto de mayor sensibilidad al gasto y la consolidación de nuevas tendencias.

2025 fue un año de reajuste en el que la recuperación macroeconómica convivió con cambios significativos en la forma en que los consumidores se relacionan con las bebidas y con la hostelería. Ahora, en 2026, el mercado se orienta hacia un escenario donde la moderación en el alcohol, la búsqueda de experiencias y la aparición de nuevas ocasiones están redefiniendo el crecimiento y las oportunidades para fabricantes, distribuidores y operadores hosteleros.

3 CLAVES REDEFINEN EL MERCADO

- 1 **Salud y bienestar.** Menos alcohol, menos azúcar, más funcionalidad.
- 2 **Energía y conveniencia.** *Ready To Drink*, café listo para beber, consumo *on the go*.
- 3 **Experiencia y estilo.** Spritz, aperitivo, estética y momentos compartibles.

Nuevos ejes. La moderación, el bienestar, la conveniencia y la calidad percibida marcan el rumbo.



Reajuste presupuestario

A pesar de que los indicadores macroeconómicos cerraron 2025 en positivo, con un crecimiento del PIB del 2,9% y un IPC también del 2,9%, los hogares españoles continuaron enfrentándose a un entorno de presión económica. El impacto en el sector horeca se reflejó en una reducción generalizada del volumen de visitas y de consumo. El incre-

mento del coste de vida situó a los usuarios en una posición de mayor cautela, priorizando el control del presupuesto destinado al ocio fuera del hogar.

El impacto en el sector se reflejó en una reducción generalizada del volumen de visitas y de consumo, con una caída de la demanda de bebidas en hostelería tradicional ■■■

SOLUTIONS BEYOND TOMORROW

Sostenibilidad en la elaboración de productos

Su producto es su mayor activo. Es por eso que nuestra tecnología de procesos le ofrece soluciones innovadoras que ofrecen calidad y rendimiento y al mismo tiempo ahorran agua y otros recursos. El objetivo: Bebidas y alimentos sostenibles y asequibles.



Solo 4 de cada 10 jóvenes consumen alcohol semanalmente en horeca; una reducción significativa respecto a las generaciones precedentes.

de -2,2%, y traspasando parte de esta demanda, principalmente en los últimos meses del año, al canal de alimentación (+2,3%).

El cliente actual no solo ha reducido la frecuencia de sus salidas, sino que además ha ajustado su comportamiento dentro de cada visita. Ante incrementos de precio, según el estudio Reach de CGA by NIQ, un 42% declara salir menos, un 30% opta por otros locales, y un 18% reduce el número de consumiciones.

Cambios generacionales

Aunque estos ajustes son generalizados, se observan diferencias por generación. La Gen X y los Boomers han reducido más su presencia en horeca, mientras que la Gen Z, aunque sale con frecuencia, controla más el gasto y distribuye su ocio entre múltiples alternativas -desde locales de comida rápida y cines hasta experiencias en mercados urbanos y eventos culturales-,

lo que impacta en la hostelería tradicional.

Además, los patrones de consumo muestran un cambio relevante: solo 4 de cada 10 jóvenes consumen alcohol semanalmente en horeca, lo que supone una reducción significativa respecto a las generaciones precedentes. Esta tendencia hacia un consumo más consciente se ha consolidado como un rasgo estructural, con efectos en distintas categorías de bebidas.

Nuevas tendencias que marcan el paso

Desde NIQ identificamos 3 grandes ejes que seguirán influyendo en 2026:

1 Salud y bienestar. Las motivaciones en torno al bienestar, la reducción del alcohol y la disminución del azúcar se han convertido en un motor clave del comportamiento del consumidor. Las categorías sin alcohol,

bajas en alcohol o con perfil funcional han ganado espacio tanto en el lineal de alimentación como en algunas ocasiones dentro de horeca.

2 Energía y rendimiento. La creciente demanda de bebidas energéticas y de *ready to drink* (RTD) de café responde al estilo de vida de consumidores más jóvenes, que buscan productos que encajen con su ritmo diario y con una manera de ocio más flexible y transversal. En la hostelería esta moda se desarrolla de la mano de los cafés de especialidad y el auge de las bebidas refrescantes de té.

3 Cultura, estilo y nuevas ocasiones. El auge del spritz, las bebidas con estética atractiva, los rituales de aperitivo y la coctelería ligera está vinculado a un consumidor que prioriza experiencias compartibles y asociadas a momentos relajados, versátiles y socialmente relevantes. Ejemplo de ello es el crecimiento de demanda de categorías como aperitivos (+7%) o vermut (+4%).

Unido a todo esto, es importante destacar el auge de la coctelería en todo el mundo. Según el Bartender Report de CGA by NIQ los bartenders se consolidan como el principal motor de recomendación en Horeca: influyen más de 11.000 decisiones de consumo al año y el 52% de los consumidores declara seguir sus recomendaciones.

La demanda en el mercado

Durante 2025 la demanda mostró comportamientos diversos entre categorías. En general, la evolución respondió a factores como las preferencias generacionales, la búsqueda de opciones más ligeras, la aparición de nuevos momentos de consumo y la consolidación de productos emergentes.

En cuanto a categorías que más demanda han ganado en horeca en 2025, en primera posición está el agua con gas, categoría transversal a todas las generaciones, seguida del vermut y aperitivos, bebidas refrescantes de té, vino blanco, licorres, y cerveza sin alcohol.



Por otro lado, algunas categorías vinculadas históricamente a la noche o a rituales más tradicionales experimentaron una evolución más moderada. En el caso de los vinos tintos con DO se registró una reducción del surtido en alimentación y una menor rotación en horeca, en un entorno donde los consumidores buscan perfiles más frescos o fáciles de combinar.

Dentro de los espirituosos algunas subcategorías vivieron descensos, influenciadas por la presión sobre el precio y la preferencia por otras opciones más ligeras. Esta tendencia se ve claramente en la pérdida de la demanda de la ginebra (-10,7% variación ventas volumen en hostelería en 2025) que, por supuesto, ha arrastrado a su "partner" en consumo, las tónicas. El gintonic ha dejado de estar de moda.

En su lugar surgen nuevas tendencias, más moderadas en cuanto a contenido alcohólico, como puede ser el tinto de verano u otros cócteles más vespertinos que nocturnos.

Los retos actuales del sector

De cara a este año el mercado afronta diversos desafíos:

- **La moderación del alcohol** como hábito establecido, que seguirá condicionando la frecuencia y el volumen.
- **La presión sobre el precio**, que obliga a equilibrar margen y accesibilidad.
- **La necesidad de ofrecer valor diferencial**, especialmente para públicos jóvenes.
- **La competencia del ocio alternativo**, que desplaza parte de las ocasiones de consumo en "hostelería tradicional" hacia experiencias diferentes.
- **La concentración del consumo en momentos clave**, lo que exige mayor creatividad en la propuesta hostelera.
- **Aprovechar la innovación** como motor real de crecimiento, con nuevos formatos (spritzers, coctelería, etc.), nuevos atributos (menos alcohol, más funcionalidad) y nuevas colaboraciones.

Perspectivas y oportunidades

La inestabilidad económica y perspectiva de subida de precios no beneficia al consumo en hostelería, sino todo lo contrario. No obstante, hay indicadores que nos dicen que el mercado de hostelería en España cuenta con oportunidades de crecimiento. Las claves para 2026 serán:

- Adaptarse a la diversidad generacional.
- Alinear innovación y nuevas ocasiones de consumo.
- Impulsar experiencias más ricas y notables para el consumidor en horeca, como por ejemplo aprovechar los eventos deportivos que tendrán lugar este año.
- Consolidar formatos ligeros, funcionales y versátiles.
- Reforzar la colaboración entre marcas, distribuidores y hosteleros.
- Aprovechar el posible auge del turismo para España como creador de demanda en la hostelería tradicional.

Resiliencia para avanzar

El mercado de bebidas en horeca avanza hacia un escenario más matizado, diverso y exigente. La moderación, el bienestar, la conveniencia y la calidad percibida marcan el rumbo de un consumidor que valora tanto la experiencia como el contenido del vaso. Las marcas y operadores que sepan adaptarse con agilidad encontrarán en 2026 un entorno lleno de oportunidades para crecer a través de nuevas ocasiones, nuevos públicos y nuevas maneras de conectar.

© Celia Rodríguez



Damm 150 años

Más innovación y diversificación

Damm celebra su 150º aniversario reafirmando los pilares que han definido su historia: la innovación y la diversificación. Un siglo y medio después, la compañía combina tradición y desarrollo técnico para proyectar su futuro. Como homenaje, lanza *Bohemia Damm Reserva 150*, una lager de guarda lenta elaborada por sus maestros cerveceros y presentada en Alimentaria 2026.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



KAREN PEIRÓ
Maestra cervecera
de Damm

"Bohemia Damm Reserva 150 refleja la evolución de Damm hacia elaboraciones más complejas, donde la innovación parte del dominio de la tradición".



JAUME ALEMANY
Director de marketing
de Damm

"Bohemia Damm Reserva 150 nace como una edición especial, con el objetivo de hacerse un hueco en el mercado, si el consumidor la elige. Hay espacio para este tipo de cervezas nicho porque hay muchos momentos para disfrutar".

✦ **Karen Peiró** -maestra cervecera de Damm-, **Jaume Alemany** -director de marketing de la compañía-, junto con el sumiller **Ferran Centelles**, presentaron Bohemia Damm Reserva 150 y explicaron cómo se ha elaborado, así como su potencial gastronómico a través de un maridaje especialmente diseñado para la ocasión, que un grupo de periodistas tuvimos la oportunidad de probar.



Damm ha iniciado las celebraciones de su 150 aniversario con una presencia destacada en el certamen. Desde su primera participación en 1976 -cuando era una empresa cervecera de implantación local-, la compañía ha evolucionado hasta convertirse en un grupo internacional de bebidas y alimentación. Hoy integra categorías como cerveza, agua mineral natural, refrescos y productos lácteos, además de una sólida división de restauración de marca (**Grupo Rodilla, Hamburguesa Nostra, A Padaria Portuguesa**) y una red de distribución especializada para hostelería (DDI).

Esta diversificación se complementa con la otra gran palanca de crecimiento: la internacionalización. Damm está presente en 130 países y cuenta con fábricas en Reino Unido (Bedford), Portugal (Santarém) y Senegal. "La innovación, la excelencia y la capacidad para construir rela-

ciones a largo plazo son la base de la compañía para perdurar.

Bohemia Damm Reserva 150: tradición reinterpretada

Mantener viva una compañía durante 150 años exige algo más que hacer bien las cosas: exige saber evolucionar sin perder la esencia. Con esta idea, Damm presenta **Bohemia Damm Reserva 150**, una creación que rinde homenaje a su legado cervecero y simboliza su espíritu innovador.

El nombre de la cerveza alude a la antigua Fábrica de la Bohemia, actual Antigua Fábrica Estrella Damm, espacio emblemático en la historia de la marca. Bohemia Damm Reserva 150 es una lager de guarda lenta, elaborada con malta de cebada, arroz y lúpulo, utilizando únicamente ingredientes 100% naturales. Su maduración prolongada permite desarrollar un carácter más complejo y equili-

brado, reflejando el dominio técnico y la experiencia acumulada por los maestros cerveceros de Damm.

El lanzamiento encarna la filosofía que ha guiado a la compañía durante siglo y medio: reinterpretar la tradición a través de la innovación. La guarda lenta y el esmero en cada fase del proceso reivindican el valor del tiempo y la calidad como ejes de una nueva tendencia hacia cervezas más elaboradas.

Innovación más allá de la cerveza

Damm también sigue explorando nuevas categorías y formatos. En el ámbito de las bebidas refrescantes, **Nestea** amplía su gama con la incorporación de Nestea Frutos Rojos con Açai, una propuesta que combina té verde con notas afrutadas y un toque exótico, adaptándose a consumidores que buscan opciones ligeras, naturales y sofisticadas.

Paralelamente, la marca ha renovado su identidad visual, apostando por una imagen más moderna y luminosa. Este nuevo diseño da mayor protagonismo a los ingredientes, facilita la identificación de sabores y refuerza la presencia en el punto de venta en un entorno cada vez más competitivo.

Un legado que mira al futuro

A sus 150 años de historia, Damm demuestra que la capacidad de innovar sin renunciar a la autenticidad sigue siendo su mejor fórmula de futuro. Desde la mejora técnica en sus procesos cerveceros hasta la adaptación de sus marcas a las cambiantes tendencias de consumo, la compañía reafirma su posición como un grupo sólido, diverso y global capaz de evolucionar con coherencia y visión.

© Ana Martínez Moneo

Hijos de Rivera

Innovar con propósito

Innovar sin obsesionarse por las ventas; ese es el modelo de éxito de Hijos de Rivera. Con una apuesta decidida por la innovación abierta, la experimentación constante, la diversificación y los productos funcionales, la cervecera gallega sorprende al mercado y crece más allá del alcohol con propuestas que generan impacto positivo y reflejan su ADN artesano. Solo el último año lanzaron 14 nuevos productos, que han presentado en Alimentaria 2026, sumando 3 premios en Innoval con Bagazitos. Nos lo cuenta Yago Campos, director de I+D e Innovación en Hijos de Rivera.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



Más allá de una herramienta comercial, para Hijos de Rivera la innovación es motor de impacto positivo y exploración constante. Yago Campos, director de I+D e Innovación,

se incorporó al primer programa de becas de la compañía en 2009 mientras finalizaba su MBA y en 2013 participó en la creación del área de Innovación, transformándola

en el motor de experimentación y diversificación de la compañía.

La implicación directa del CEO, Ignacio Rivera, fue determinante: "su visión no es ser la cerveza más vendida, sino la más amada, y legitimó asumir riesgos y dedicar recursos a proyectos diferenciales". En su opinión, esta visión "transforma la innovación en un proceso compartido, no en un resultado puntual".

Los primeros proyectos liderados por Yago ejemplifican esta filosofía: tanques verticales para cerveza sin pasteurizar y una negra que incorporaba feedback mediante códigos QR, una innovación de 2014 que resultó en el éxito de 1906 Black Coupe, una de las cervezas más premiadas.

Estrategia con propósito

La estrategia de Hijos de Rivera está diseñada, según Campos, para que los nuevos desarrollos cumplan con dos condiciones fundamentales: generar un impacto positivo y reflejar su ADN artesano. Este impacto puede manifestarse en salud -a través de productos funcionales- o en sostenibilidad. Para ello, la cervecera trabaja en un modelo de innovación abierta con programas como Impact Taste y Impact Sips. En el primero, se promueven innovadoras vías de valorización del bagazo de cerveza, rico en nutrientes. De esta iniciativa ha surgido Bagazitos, un producto

que acaba de ganar 3 premios en Innoval: mejor snack, mejor producto para canal impulso y mejor proyecto de sostenibilidad.

El segundo programa, Impact Sips, se centra en la innovación de ingredientes y bebidas funcionales, tales como aguas enriquecidas con minerales o zumos con probióticos como Fontarel Next y Auara Good, y están en proceso de desarrollar más innovaciones, incluso en cervezas con características funcionales que se espera que salgan al mercado en los próximos años.

El éxito de la innovación

Por ello, la innovación es un eje estratégico para Hijos de Rivera, con una inversión sostenida y creciente que se refleja en un elevado ritmo de lanzamientos y en una apuesta continuada por la experimentación. Solo el año pasado la compañía lanzó 14 productos, sabiendo que muchos no funcionarán, pero algunos serán la base de futuros éxitos. Un ejemplo es la cerveza tostada sin alcohol, que surgió durante el desarrollo de otro producto y se convirtió en una de las innovaciones más relevantes de la compañía. No obstante, Yago Campos hace hincapié en que las innovaciones requieren "paciencia y asumir el fracaso como parte del proceso".

Pero más allá del producto, el directivo destaca que el éxito en el mer-



Yago Campos
Director de I+D e Innovación en Hijos de Rivera.

cado no depende solo de lo que se ofrece, sino de cómo se distribuye. "Contamos con una red consolidada en hostelería, donde los distribuidores actúan como embajadores e invertimos en marketing para asegurar una penetración efectiva en el mercado de alimentación", explica. En su opinión, el consumidor necesita tiempo para entender y adoptar las innovaciones.

Nuevas fronteras

Entre los últimos lanzamientos Yago Campos destaca una cerveza infundada con café brasileño de la marca Siboney, muy bien valorada en Galicia y alineada con su estrategia de internacionalización. Una acción que forma parte de su enfoque de edición limitada, que la compañía utiliza para poner a prue-

ba el mercado y valorizar ingredientes.

La diversificación surge como una clave fundamental en su estrategia. "Exploramos no solo en productos y formatos, sino también en tipos de categorías. Continuamos desarrollando conceptos diversos que van más allá del alcohol, como kombuchas y zumos", sostiene Campos.

Con este enfoque, Hijos de Rivera demuestra que innovar va mucho más allá de simplemente presentar un nuevo producto; se trata de crear un impacto real en la vida de las personas y en el medio ambiente, reafirmando su esencia artesana en cada paso en su camino hacia el futuro.

© Ana Martínez Moneo



BAGAZITOS

Un snack saludable y sostenible, elaborado con el bagazo. En breve, se lanzará una versión picante.



LUPIA

Cerveza elaborada con lúpulo propio cultivado en Galicia busca poner en valor las variedades locales de lúpulo gallego.



FONTAREL NEXT

Nueva gama de agua mineral, con un proceso innovador de filtrado y con electrolitos añadidos, con 4 propuestas: sin sodio, con magnesio, con zinc y alcalina.



AUARA GOOD

Zumos funcionales y naturales con 3 beneficios claros: ayudar al sistema inmunitario, aportar reenergía y contribuir a la salud intestinal.



AMARA BRAVA SPRITZ

Un aperitivo "ready-to-drink" (listo para servir), con 9% vol. alcohólico, elaborada en vino blanco, hierbas y notas cítricas.



RIVERA REPOSADA

Nueva cerveza premium, que rinde homenaje a los 120 años de legado de la compañía.



KOMBUCHA SOUL K

De producción ecológica, artesanal y consciente, fermentada con tés premium y naturales macerados en frío.



HUEBOX

Dispensador que funciona con barriles de Estrella Galicia o de 1906, con una capacidad de 3 litros y que ofrece una nueva experiencia de consumo en el hogar.

Heineken Next Gate

Innovaciones que aceleran el crecimiento

La innovación aporta casi 2 millones de hogares incrementales y supone el 10% de la facturación de Heineken España, consolidándose como una de las palancas de crecimiento de la compañía en 2025. Una estrategia que es clave para acelerar su crecimiento y que se apoya en 3 grandes tendencias: la 'premiurización', las opciones sin o bajas en graduación y los sabores refrescantes.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



En un contexto retador de mercado, marcado por un consumidor más prudente y un cambio de hábitos, la categoría cervecera sigue siendo muy relevante, posicionándose como la bebida fría más consumida en España. De hecho, según **Iñaki Olazábal, director de Ventas a Alimentación de Heineken España**, la cerveza alcanza una penetración del 82,83% y está presente en más de 19 millones de hogares. Este buen comportamiento de la categoría se debe, en su opinión, a dos factores importantes: el menor peso de la marca blanca, que representa solo el 18% frente al 56% de la media del gran consumo, y la solidez del canal de hostelería.

Innovación que abre las puertas a las ventas

Heineken ha realizado más de 50 lanzamientos en los 15 últimos años y trabaja para seguir creciendo dentro de su categoría, impulsando nuevas ocasiones de consumo. Solo en España, la innovación aporta casi 2 millones de hogares incrementales y supone el 10% de las ventas. Y siguiendo en esta línea, ahora refuerza su apuesta por la innovación en producto, formatos y experiencias como fórmula para seguir creciendo

en hostelería y alimentación. "Todas las palancas activadas están diseñadas para crecer", asegura **Carmen Ponce, directora de Asuntos Corporativos de Heineken España**.

Esta visión se enmarca en la estrategia EverGreen 2030, la hoja de ruta para los próximos cinco años que busca acelerar la innovación -especialmente en el segmento sin alcohol-. Una estrategia en la que Ponce asegura que España es un mercado clave y un modelo de referencia mundial para el grupo, ya que es el segundo mayor mercado de Europa y sexto en el mundo.

Las 3 tendencias que marcan el rumbo

1 La 'premiumización'. Cervezas que tienen un plus en el sabor, en la imagen y en la propuesta, y que crecen por encima de la media del mercado. Destaca **El Águila**, que ha multiplicado por nueve su volumen en cinco años. El último lanzamiento **El Águila Sin Filtrar 0,0** sigue obteniendo buenos resultados, tras alcanzar más de 318.000 hogares el año pasado.

2 La moderación del consumo. Se consolida como la gran palanca de



CARMEN PONCE
Directora de Asuntos Corporativos

"Hemos arrancado 2026 con confianza. En Heineken España creemos en la innovación como una palanca clave de crecimiento".



IÑAKI OLAZÁBAL
Director de Ventas a Alimentación

"Nuestra misión es que la innovación llegue de verdad al consumidor: que no se quede en concepto, sino que se vea, se pruebe y se elija en tienda".

transformación de la categoría cervecera. Según datos de Heineken, en 2025 las variedades sin o bajas en alcohol representaron el 14% del consumo total de cerveza en España -el porcentaje más alto de Europa- y, de hecho, el 25% de todas las cervezas sin consumidas en Europa se beben en nuestro país. Productos como **Heineken 0.0** o **El Águila Sin Filtrar 0,0**. Ejemplifican el potencial de este segmento.

3 Las bebidas "transgresoras". Junto a la moderación, para la directiva, ganan peso los perfiles más refrescantes y suaves, así como nuevas ocasiones de disfrute que amplían el perímetro de la categoría cervecera en todos los públicos. Así, señala que cobran protagonismo las

mezclas y *radlers*. Dentro del universo de bebidas alternativas más allá de la cerveza, **Ladrón de Manzanas** está presente en 11.000 puntos de venta de hostelería y **Ladrón de Verano**, la propuesta de tinto de verano limón, ha logrado en su primer año una expansión destacada en hostelería: 6.000 puntos de venta con barril y 7.000 con botella retornable. La novedad de 2026 es la versión sin alcohol, que responde a una tendencia creciente hacia la moderación.

Innovación que llega al consumidor

La compañía, que está presente en el 98% de la distribución ponderada y en 125.000 puntos de venta de hostelería, afronta 2026 con "confianza y optimismo". Para Carmen Ponce, aunque contexto vuelve a tener dosis de incertidumbre "somos optimistas por los éxitos conseguidos en 2025 y las innovaciones y proyectos que vamos a tener este año". El reto es que "la innovación no se quede en concepto, sino que el consumidor la vea, la pruebe y la elija", afirma Iñaki Olazábal. Para ello, insiste, la clave está en la colaboración con los clientes: "Distribución y activación son esenciales para que cada lanzamiento esté disponible, sea visible y genere negocio".

© Ana Martínez Moneo

El reto. Seguir estando presentes en el 98% de la distribución ponderada y en 125.000 puntos de venta de hostelería.



Juan Roig

“La Tienda 9 es nuestra mejor versión, de momento”

Mercadona inicia en 2026 un ambicioso proyecto: un plan de renovación de sus supermercados que evolucionan hacia la denominada Tienda 9. Un nuevo modelo que transforma la organización interna, mejora la experiencia de compra y refuerza la productividad y eficiencia operativa. El objetivo: implantar el nuevo modelo en toda su red de tiendas para 2033. Juan Roig anunció este proyecto en su tradicional presentación de resultados.



Fachada del supermercado de Xirivella (Valencia), que es la primera tienda con este modelo.



Juan Roig
Presidente de Mercadona

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



RESULTADOS 2025*

41.858
millones de euros (+8%).

28,5%
de cuota de mercado (+0,6%).

1.672 tiendas.

115.000
empleados (+5.000).

978 M. de euros inversión.

1.729 M. de euros de beneficio neto (+25%).

OBJETIVOS 2026

43.200
millones de euros (+3,5%).

+1.000
millones de euros de inversión
(en línea con 2025).

+1.000
nuevos empleos.

✓ Consolidar el beneficio de 2025.

2025 ha sido un “año histórico” para Mercadona. Así lo define **Juan Roig**, su presidente, quien se reafirma en que “ganar dinero es bueno, necesario y obligatorio. Una empresa no funciona si no puede reinvertir y repartir”. Las cifras hablan por sí solas: 41.858 millones de euros de facturación (+ 8%), con un beneficio de 1.729 millones de euros (+25%) y una cuota de mercado del 28,5%. Sus grandes apuestas -tienda online, Portugal y ‘Listo para Comer’- son “rentables”.

Un modelo en continua evolución

Pero más allá de los resultados económicos, presentados recientemente, el presidente destaca la evolución positiva de los cinco componentes fundamentales del modelo de la compañía: ‘El Jefe’, trabajador, proveedor, sociedad y capital. Según Roig, “todos están muy contentos”, lo que refleja el éxito de un proceso de mejora continua basado en su modelo de Calidad Total. Un enfoque que se centra en la optimización constante de procesos, productos y

servicios, con el objetivo de ofrecer la mejor calidad y experiencia de compra a sus clientes, a quienes se refiere como “El Jefe”, y al mejor precio posible. “Tenemos un modelo y lo cumplimos siempre”, dice.

Roig insiste en todas sus intervenciones en que “El jefe” es el que tiene el poder sobre la vida y la muerte de la empresa, al que “hay que cuidar muchísimo”. Y, aunque reconoce que no siempre lo consiguen, añade que sí saben qué cosas hay que cambiar. Porque, en su opinión, “siempre se puede mejorar”, una aspiración que, sin duda, es clave para la evolución de su modelo.

En esta línea, Mercadona da un paso más en su misión de “prescribir al consumidor final productos y soluciones que cubran sus necesidades de alimentación, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales, asegurando siempre calidad contundente (seguro y saludable), máximo servicio (sostenible), mínimo presupuesto y mínimo tiempo”. Una visión que Roig defiende: “Una em-

presa tiene que prescribir, porque el cliente necesita que le faciliten la vida. Nosotros somos los que sabemos más sobre productos. El cliente lo que tiene que hacer es acertar y para eso tenemos que hacerlo muy bien”.

Ahora pone en marcha su nuevo modelo ‘Tienda 9’, con el objetivo de avanzar y adaptarse a nuevas necesidades.

Tienda 9. Un nuevo modelo preparado para el futuro

Durante la presentación de resultados, Juan Roig desveló el nuevo modelo de supermercado de Mercadona, denominado Tienda 9, una evolución de la hasta ahora conocida como Tienda 8, que “transforma la manera en que ‘El Jefe’ realiza su compra y también la forma de trabajar en tienda”, con el objetivo de “ganar eficiencia operativa, mejorar la experiencia de compra y reforzar el posicionamiento en frescos”. Un modelo, en su opinión, “más organizado, más eficiente y preparado para afrontar los retos del futuro”.

EL MODELO MERCADONA

“Que ‘El Jefe’ vuelva, que el trabajador esté comprometido, que el proveedor tenga confianza y seguridad, que la sociedad que sienta orgullosa y que el capital consolide los resultados son las 5 razones del éxito de nuestro modelo, que intentamos cumplir siempre. Es el mejor legado que podemos dejar”.

“Hay que tener humildad para reconocer los errores. Nosotros cometemos muchos fallos y los tratamos de mejorar. También hay que tener coraje para tomar decisiones. Muchas son impopulares, pero a veces hay que tomarlas”.

*Cifras consolidadas en España y Portugal.

LOS LOGROS DE 2025

- **Crecimiento.** Las ventas aumentaron un 4% en kilos-litros, hasta alcanzar los 15.067 millones y la cuota de mercado 0,6 puntos, hasta el 28,5%.
- **Productividad y eficiencia.** El desempeño de una plantilla de 115.000 trabajadores ha permitido mejorar un 4% la productividad, un 16% la gestión de pedidos en tienda y un 4% la eficiencia energética. El resultado: un beneficio del 4,5% sobre venta neta.
- **Mejora de las condiciones laborales.** 1.000 millones de euros destinados a reforzar el poder adquisitivo de su plantilla y ampliar las vacaciones de 7 días, con un coste adicional de 100 millones.
- **Impulso a la cadena de valor.** Los 2.000 proveedores han invertido 1.700 millones de euros para mejorar sus procesos y la calidad y generado 5.200 nuevos empleos.
- **“Listo para Comer.** Sección presente en 1.469 tiendas tras haberlo integrado a lo largo del año en 210 supermercados.
- **Compromiso con los precios.** Solo desde enero se han reducido los precios de más de 300 productos.
- **Crecimiento del canal online.** 1.061 millones de euros (2,5% de las ventas totales) y 6 “colmenas”. En verano abrirá la séptima en Vallecas (Madrid), con capacidad para gestionar 5.000 pedidos diarios.
- **Avance en Portugal.** 69 lojas (tiendas), 7.500 empleados y 2.092 millones de euros en ventas, un beneficio de 26 millones y una inversión de 140 millones de euros.



➤ **‘TIENDA 9’, UN NUEVO MODELO DE SUPERMERCADO**

El objetivo es cerrar 2026 con 59 tiendas adaptadas a este nuevo modelo, una apuesta que llevará a la compañía a transformar la totalidad de su red de tiendas hasta 2033 y con una inversión prevista de 3.700 millones de euros.

Para ello, Mercadona invertirá 3.700 millones de euros en los próximos años para implantar este nuevo modelo de tienda. Entre sus principales características destacan:

- **Una transformación estructural: de una gestión de negocios a procesos.** La principal novedad es su reorganización interna, construida en base a una lógica operativa y al recorrido real del cliente. El objetivo es optimizar el espacio y los flujos internos, reducir desplazamientos y mejorar la coordinación del equipo.
- **La incorporación del ‘Obrador Central’.** Un espacio en el que se unifican las áreas de preparación -corte, cocción y envasado-, que antes estaban distribuidas en distintas zonas de cada tienda. El objetivo es mejorar el control operativo, incrementar

la eficiencia y reforzar los estándares de calidad y frescura. Según la información aportada por la compañía, esta centralización supondrá un ahorro de hasta el 10% en energía y del 40% en consumo de agua, gracias a una gestión más eficiente de los recursos.

- **Innovación y actualización técnica.** La Tienda 9 incorpora mejoras técnicas e innovación tecnológica orientadas a reforzar la eficiencia y la sostenibilidad.

Según Juan Roig, el objetivo es que en 2033 todas tiendas estén bajo este modelo, cerrar este año con 59 tiendas y que todas las nuevas aperturas se desarrollen ya bajo este concepto, en el que los platos preparados tendrá un papel clave, un modelo de negocio que muestra un crecimiento sostenido en ventas y rentabilidad y que es una de las grandes apuestas de futuro de la compañía. También se irá replicando el modelo de la carne a la sección de pescadería con el objetivo de elevar el nivel de calidad.

© Ana Martínez Moneo

CÓDIGOS QR Y ETIQUETAS DIGITALES

Un nuevo canal de comunicación para conectar con tus consumidores.

Comunica el valor añadido de tus productos de forma clara y directa a tus consumidores a través de la herramienta de etiquetado digital **AECOC ESCAN QR**

¿Cuáles son los principales beneficios de las etiquetas digitales generadas con AECOC ESCAN QR?



Conecta de manera directa
Fomenta la interacción con tus consumidores.



Sin límite de información
Elimina las limitaciones de espacio propias del etiquetado físico para comunicar todo tu contenido.



Herramienta de marketing
Para ofrecer información enriquecida de producto: vídeos, fotos, características destacadas, concursos, sostenibilidad, certificaciones, redes sociales, etc.



Multiidioma
Traducción a todos los idiomas oficiales de la Unión Europea y cooficiales de España.



Flexibilidad
Posibilidad de actualizar el contenido en todo momento.

AECOC ESCAN QR te lo pone fácil con un acompañamiento personalizado en todo el proceso.



aecocescanqr.es

Hand Solo

Prótesis hechas con Lego

David Aguilar nació con síndrome de Poland y tuvo que aprender desde pequeño a adaptarse al mundo con una sola mano. A los 9 años construyó su primera prótesis con piezas de Lego y transformó una necesidad personal en un proyecto que hoy inspira a cientos de personas. Bajo el nombre de Hand Solo, su historia llamó la atención de Lego y ha inspirado a escuelas, empresas y organismos internacionales para demostrar que el talento lo define la creatividad y la actitud de no rendirse, rompiendo los límites de lo que uno puede lograr.



Naciste con síndrome de Poland, una enfermedad congénita poco frecuente que afecta al pecho, el brazo y la mano. ¿Cómo te condiciona?

Desde pequeño tuve que adaptarme a hacer todo con una sola mano y crecí entendiendo que tenía que encontrar mi propia forma de hacer las cosas. Vestirme, atarme los zapatos o comer requerían soluciones distintas, pero nunca lo viví como una tragedia, sino como una adaptación. Un día mi padre me diseñó una prótesis para que pudiera montar en bicicleta. Aquello me hizo entender que los problemas se pueden resolver si te pones a pensar cómo.

Era pensar fuera de la caja, igual que hacía al construir con piezas de Lego.

No se trataba de decir "esto no lo puedo hacer", sino de probar hasta encontrar la forma menos difícil.

Con 9 años construyes tu primera prótesis de brazo con Lego.

Construí un brazo con piezas de Lego de un barco por puro aburrimiento. La prótesis era muy básica, con alambres alrededor del muñón, poco recomendable para la circulación, pero funcionó. Fue curioso ver la reacción de algunos profesores y compañeros cuando aparecí con aquello y dije: "No es un juguete, es un brazo".

A partir de ahí empecé a experimentar con piezas de aviones, grúas, etc. Con 17 años vi que el he-

David Aguilar

Creador del proyecto 'Hand Solo', ha ganado tres Récords Guinness por sus prótesis funcionales hechas con Lego.

licóptero de Lego que había en mi estantería podía convertirse en un antebrazo. En una semana creé una prótesis más avanzada, con pinzas y un sistema que me permitía controlarla.

¿En qué momento te das cuenta de que lo que hacías podía ayudar a otros?

Un día me miré al espejo con la prótesis y pensé que podía servir a personas que no se sentían completas. Decidí compartir lo aprendido y publicar instrucciones en Youtube para que cualquiera pudiera construir y replicar la prótesis con piezas accesibles y adaptarlo a su situación. Cuanto más sencilla es la solución, mejor funciona.



Diseñé una versión de Lego -la MK5- pensada para que incluso personas con muy poca fuerza en el muñón pudieran usarla. Incluye un pequeño botón interno que permite accionar la pinza sin depender de la fuerza del brazo. Las instrucciones están disponibles de forma gratuita: solo hay que comprar las piezas.

El objetivo es que sea útil y replicable. No sé exactamente a cuántas personas ha ayudado el proyecto, pero recibo constantemente correos de escuelas interesadas en acceder a las instrucciones de las prótesis.

Y tú propósito termina llamando la atención de Lego.

Creé mi personaje Hand Solo para defender, concienciar y visibilizar la "dif-capacidad" (de diferente) para ayudar a que otras personas con diferencias físicas no se sientan mal consigo mismas.

En 2019 colaboré con Lego en la campaña #RebuildTheWorld. Fue una gran oportunidad para trasladar el mensaje a niños y trabajar con kits educativos.

Ahora das conferencias por todo el mundo...

He dado charlas en sistemas educativos en Andorra, Barcelona, Madrid, México, Perú, Corea o China. También he compartido mi historia en organismos como la NASA o la ONU.

Además, he sido invitado en varias ocasiones por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual como embajador mundial para animar a los jóvenes a proteger sus proyectos y su creatividad.

Lo más impactante sigue siendo la reacción de los niños cuando ven funcionar el brazo: es una forma directa de hablar de inclusión y romper prejuicios.

También colaboras con empresas y fundaciones.

He colaborado con PlayStation en la difusión en redes sociales de un mando adaptado y soy embajador de la Fundación Adecco para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad. El objetivo es cambiar la mirada de las empresas y demostrar que el talento no depende de una condición física.

¿En qué proyectos estás inmerso actualmente?

Junto a mi padre, quien siempre me ha animado y apoyado a pensar diferente, hemos escrito el libro *Pieza a pieza*, traducido a siete idiomas, y hemos creado el documental *Mr. Hand Solo*, que explica mi historia. Ahora queremos impulsar con Falomir Juegos *Bullying Pursuit*, un juego que replantea el parchís para combatir el acoso escolar, con la idea de llevarlo al formato digital -con Gamera Nest- y educativo.

Por último, ¿qué mensaje te gusta trasladar a la sociedad y a las empresas?

Que miren a la persona por sus capacidades, no por sus carencias. A veces solo se trata de adaptar el puesto o buscar el lugar donde cada profesional puede aportar más.

La discapacidad no define a nadie. Lo que importa es la actitud, la creatividad y la capacidad de encontrar soluciones. Y muchas veces todo empieza con algo tan simple como un juego, unas piezas y la decisión de no rendirse.

RÁFAGAS

El mayor error

Decir que sí a todo al principio. Cuando tienes visibilidad aparecen muchas propuestas y no todas son honestas. Con el tiempo aprendes a identificar dónde puedes aportar realmente.

El mayor aprendizaje

Que lo más sencillo es lo que mejor funciona. En las prótesis, una solución ligera y práctica suele ser más útil que algo complejo. Innovar no significa complicar; muchas veces simplificar es la clave.

La situación más difícil

Además de tener que enfrentarme a mi discapacidad, también sufrí burlas en el colegio. Un niño eso no lo entiende y es muy duro. Por eso me implicó en proyectos de sensibilización contra el acoso en los colegios.

El momento más reconfortante

La historia de Beknur, un niño francés que no encontraba prótesis accesibles. Diseñé una muy ligera que se accionaba con el pie y funcionó desde el primer momento. Con 15 euros y en 15 minutos tenía su prótesis.

Tiempo después lo vi cantando en la final de Eurovisión Junior con ella puesta. Fue muy emocionante ver que lo que empezó como algo personal podía tener un impacto real en la vida de alguien.



"CON UNA SIMPLE PINZA Y UN MOTOR YA SE PUEDE CREAR UNA PRÓTESIS FUNCIONAL. CUANTO MÁS SENCILLA ES LA SOLUCIÓN, MEJOR FUNCIONA".

Retail & Foodservice 2026

Listos para correr

JESÚS PÉREZ CANAL
EXPERTO EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
ja.perez.canal@gmail.com



España ya está en el mapa exportador, aunque aún le queda mucho recorrido para construir marca país.



3 CLAVES

- ❖ La internacionalización se consolida y resiste incluso en un entorno geopolítico inestable.
- ❖ La innovación crece y se orienta hacia la proteína, pero plantea dudas sobre su relevancia real.
- ❖ El retail y la restauración se hibridan y avanzan impulsados por el crecimiento del ready to eat y ready to heat.

Alimentaria como termómetro del sector

Me pongo a escribir estas notas tras tres intensos días de visita a los salones de esta última edición de Alimentaria. Una feria que, para el retail y el foodservice, sigue siendo un importante punto de encuentro, además de una buena referencia para analizar el momento del sector, pulsar el estado de ánimo de sus protagonistas y conocer el nivel de fortaleza de dos de los frentes principales de este evento desde sus primeras ediciones: la innovación y la internacionalización.

A pesar de la que está cayendo por tierra, mar y aire, 3.300 expositores y 110.000 visitantes son el mejor indicador de que el sector está en una saludable posición de combate, aunque con el pulso algo acelerado. Una aceleración hasta cierto punto lógica tras cinco años de sobresaltos continuos, de dificultades para ser un sector escuchado y atendido, de sucesivas adaptaciones a nuevas normalidades anormales y de conducir al mismo tiem-

po con luces largas y cortas y sin pastillas de freno. Aceleración que, además de lógica, puede ser muy sana para el buen desarrollo de los proyectos de las empresas y sus objetivos.

Después de tres días recorriendo Alimentaria, además de esa posición de combate, la mayor parte de sus protagonistas transmiten un envidiable estado de ánimo, una energía contagiosa y un optimismo que demuestra que tanto sobresalto, tanta volatilidad y tanto cisne negro, lejos de llevarnos al abatimiento, nos ha ido curtiendo el callo.

Internacionalización

A pesar de que en poco más de un año han saltado por los aires el orden geopolítico y las leyes del comercio internacional construidas con gran esfuerzo durante décadas, sorprendentemente la feria ha cubierto con holgura su objetivo de internacionalidad, con un 25% de los 110.000 visitantes llegados de 120 países, con 2.700 de ellos mostrando la etiqueta de "yo compro" en la

acreditación. A ello se suman 1.200 expositores de 70 países diferentes, que suponen un 33% más que en la edición anterior del 2024 y ocupando un 40% más de espacio.

En lo que tiene que ver con producción alimentaria, España se ha convertido en el séptimo país exportador del mundo y, aunque nos queda mucho recorrido para construir marca país, estamos en el mapa, que no es poca cosa. Y no tanto en el podio del volumen, con USA, Brasil o China, sino en el grupo del prestigio con Italia o Francia, que debe ser el hilo de nuestro discurso para los del "yo compro" que vienen y el argumento para salir a buscarlos.

Innovación sorprendente

En paralelo, un año más recorro el espacio Innoval con la sensación de que sigo anclado con la cuchara en un plato de caparrones con panceta, chorizo, tocino y morcilla, y de que es un milagro cómo he conseguido llegar hasta hoy sin haber probado la creatina monohidratada en cápsulas. Porque en este espacio, siempre

polémico, conviven productos que entiendo con solo mirar el envase, con otros que me obligan a leer dos veces la ficha técnica antes de santi-guardarme.

Hace un par de años, un grupo de empresas del comité de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC publicó una guía para la innovación intentando aclarar algunos conceptos, entre otros diferenciar la innovación de bajo perfil -extensiones de gama o reformulaciones- de la innovación disruptiva que cubre nuevas necesidades. Una buena prueba para identificar estas últimas es no tener claro dónde colocarlas en la tienda, que es la duda que me asalta cuando veo botellas con 30 gramos de proteína y 26 vitaminas y minerales, snacks con proteína y colágeno, shots de cúrcuma o chips de huevo alto en proteína.

Innovaciones que me parecen tan sorprendentes como ambiciosas y que, si superan la barrera del precio, saben explicarse y realmente satisfacen necesidades reales del vecin-

dario, seguro que encontrarán su oportunidad.

La hibridación entre restauración y retail

Si tengo que elegir una conclusión principal de esta visita, es la que tiene que ver con el paso adelante en la hibridación entre restauración y retail.

Hostelco se incorporó a la feria en 2018 y, con pandemia por medio, en apenas cuatro ediciones ha conseguido un nivel de representación y protagonismo notable. En esta edición 2026, el espacio dedicado a este sector ha aumentado en un 40%, con 600 empresas presentes y múltiples propuestas como respuesta a nuevas condiciones de mercado que no están poniendo fácil el negocio de bares, cafeterías y restaurantes.

Entre esas condiciones destaca, en primer lugar, el altísimo nivel de competencia: España cuenta con unos 180.000 bares y 83.000 restaurantes, lo que supone

El consumidor. Ajusta el gasto y selecciona mejor cuándo y cómo consumir fuera de casa.

Hibridación. La restauración impulsa delivery y take away, los fabricantes proponen platos preparados y los distribuidores incorporan cocinas.



uno de los mayores ratios por habitante del mundo. A ello se suman los retos ya conocidos -gestión económica, sostenibilidad y digitalización- a los que se añade, en coincidencia con el retail, la dificultad para atraer y retener talento, formar profesionales y gestionar niveles de absentismo que complican el día a día.

A pesar de que los datos apuntan a un cierto mantenimiento de las visitas, algunos indicadores señalan una ligera tendencia a la baja, compensada por un aumento del ticket medio derivado de la subida de precios. También influye el cambio en la composición de la población, con un 20% de inmigrantes procedentes de culturas con hábitos sociales distintos, así como el descenso del consumo de bebidas alcohólicas.

En paralelo, el consumidor español, instalado en el barrio de la cautela, ajusta su gasto, planifica sus salidas y prioriza experiencias más puntuales, lo que convierte consumos como los gin-tonics a 16€ en una buena ocasión para practicar el ahorro.

Y todo ello en un contexto en el que bares y restaurantes, tradicionalmente espacios de socialización, empiezan a mostrar escenas diferentes: más silencio, más atención al móvil y menos conversación. Creo que aquí tenemos un problema serio, porque la necesidad de conectividad permanente puede estar debi-

litando el papel del bar como espacio de relación.

El auge del "ready"

Si de ese entorno pasamos al retail, el cambio es igual de evidente. En los pabellones dedicados a alimentación se observa cómo muchos fabricantes que antes producían ingredientes ahora ofrecen platos preparados listos para comer o para calentar.

En ese pasillo que una restauración y retail, donde tradicionalmente se competía por la cuota de estómago, las fronteras parecen haberse disuelto y entramos en una nueva fase competitiva centrada en el crecimiento del *ready to eat*, el *ready to heat* y, en general, en el *ready to eat* en el lugar adecuado y en el momento oportuno para resolver el ejercicio de alimentarse con calidad digna, a buen precio y sin complicaciones.

Este fenómeno responde a varios cambios de fondo. Por un lado, una sociedad que avanza hacia la inmediatez, en la que cada vez se valora menos dedicar tiempo a tareas como cocinar. Por otro, generaciones jóvenes más alejadas de la cocina tradicional y generaciones mayores que han ido abandonando hábitos como preparar alimentos desde cero.

A esto se suman factores demográficos relevantes: actualmente, el

18,7% de la población supera los 65 años y se estima que en 20 años superará el 30%. Muchas de estas personas viven solas o en pareja, con limitaciones o con poco interés en cocinar, y encuentran en estas soluciones una alternativa cómoda y razonable.

Además, de los aproximadamente 20 millones de hogares en España, en más de 10 millones viven una o dos personas, muchas veces sin dinámica de cocina compartida, lo que refuerza el crecimiento de estas soluciones, junto al desarrollo del delivery, capaz de resolver una comida en pocos minutos.

Un sector que no deja de correr

En este contexto, no es de extrañar el despliegue visto en Alimentaria: restauración impulsando delivery y take away, fabricantes proponiendo platos preparados y distribuidores incorporando cocinas y adaptando su oferta para dar respuesta a este nuevo consumidor, buscando siempre el equilibrio entre calidad, precio y rentabilidad.

Con todo ello, queda claro que bares, restaurantes y retail siguen instalados en un marco hipercompetitivo, con desafíos constantes y en transformación continua. Y que, en este nuevo escenario, una vez más, toca estar listos para correr.

© Jesús Pérez Canal

AECOC FORMACIÓN

Área Comercial y Marketing

Una formación muy práctica, orientada al resultado y de implantación inmediata.

ONLINE · PRESENCIAL · IN-COMPANY



LA HOJA DE RUTA HACIA EL ÉXITO DE TU EQUIPO COMERCIAL

ELABORA PLANES ESTRATÉGICOS

Key Account Management

Trade Marketing

Gestión por Categorías

DISEÑA TÁCTICAS COMERCIALES

Promociones Eficientes

Surtido Eficiente

Merchandising

Nuestras formaciones



Talleres prácticos y sesiones dinámicas



Formadores expertos en el sector Gran Consumo



Más de 2.500 asistentes en nuestras formaciones para Comercial y Marketing durante 2025



Metodologías para implementar de inmediato



Metodologías avaladas por las empresas del Comité de Estrategia Comercial y Marketing



Alta satisfacción de los asistentes



Casos reales de éxito de empresas líderes



“La innovación es una prueba-error, y no importa si nos equivocamos”

Juan Mari Arzak es uno de los principales artífices de la modernización de la gastronomía española. Innovador y atrevido, impulsó en los años setenta la Nueva Cocina Vasca -que combinó tradición, productos locales, técnicas modernas y minimalismo- y ha mantenido las tres estrellas Michelin desde 1989. Su cocina, imaginativa pero profundamente ligada al producto y a la tradición, busca ante todo hacer feliz al cliente: en su restaurante la sonrisa es obligatoria. Su propósito: seguir divirtiéndose y sorprendiendo a sus clientes.

Juan Mari Arzak
Chef



Dirige desde hace casi 60 años el histórico restaurante Arzak en San Sebastián, fundado por sus abuelos en 1897. Hoy comparte fogones, decisiones y consejos con su hija Elena.

La cocina española: en lo más alto

“Pedro Subijana y yo conocimos a Paul Bocuse, el creador de la *nouvelle cuisine*, y después de ver cómo defendía y promocionaba la cocina francesa le dije a Pedro: “Tenemos que hacer algo y luchar por nuestra cultura”. Pero si hay un nombre que nos ha mandado a la estratosfera es Ferran Adrià. Tenemos una cultura gastronómica muy enraizada y sobre esta tradición se ha trabajado, evolucionado e investigado, y por eso hoy estamos a la vanguardia”.

La innovación en el ADN

“Mi inspiración ha surgido normalmente de la calle, de observar la naturaleza. Pero la ciencia es la que evoluciona. Sin la ciencia los cocineros no hacemos nada. No obstante, la cocina es sagrada y nunca se puede sacrificar el gusto del producto por hacerlo bonito. Innovar, además de investigar en últimas técnicas de cocción o presentación, es también

hacer simplemente una tortilla de jamón añadiendo algo más que se tenga en la nevera”.

Los productos locales

“Siempre he comprado productos de temporada y de la zona. No digo que los tomates de Donosti sean mejores o peores. No. Lo que pasa es que yo los compro a las 10 de la mañana, y a las 12 ya están en la cazuela, igual que el pescado. Los cocineros siempre hemos trabajado con los productos de la tierra, y tenemos que seguir haciéndolo, es lo único que garantiza la relación calidad-precio”.

50 años en los fogones

“Mi receta para hacer de un negocio de restauración algo rentable y sostenible en el tiempo es simple: trabajar y dar ejemplo, construir un buen equipo -yo tengo el mejor- y, sobre todo, hacer feliz al cliente. En mi restaurante la sonrisa es obligatoria. Hay que cocinar contentos, porque el mal humor se transmite a los platos”.

“IR A UN RESTAURANTE ES PASÁRSELO BIEN. YO NUNCA ME HE ABURRIDO EN UN SITIO DONDE HE COMIDO BIEN, NUNCA”.

Nota: Entrevista a Juan Mari Arzak. Ana Martínez Moneo. Revista C84 nº161. 2012

TOMATIN
To what matters
El Mejor Whisky del Mundo
2022 & 2024

Mismo legado, nueva imagen

IWSC TROPHY
iwsc.net • 2024
IWSC GOLD
IWSC 98+ OUTSTANDING
IWSC GOLD
IWSC 99+ OUTSTANDING

TOMATIN
ESTD 1897
HIGHLAND SINGLE MALT SCOTCH WHISKY
LEGACY
BOURBON & VIRGIN OAK CASKS



WWW.HISUMER.COM

@HISUMERSL

HISÚMER

IMPORTADOR EXCLUSIVO
PREMIUM SPIRITS & WINES
IMPORTER of the YEAR 2025



Hard Rock
COCKTAILS

THE INVENTORS OF COCKTAILS

ESPRESSO MARTINI
CLASSIC MOJITO
STRAWBERRY DAIQUIRI
PEACH PUNCH

#MAKROPLUS POS

UNA MANERA DIFERENTE DE COMPRAR



TPV VALORADO EN 1.800€*

DISH POS

El TPV de **makro**

CONSIGUE LAS
**VENTAJAS DE
MAKROPLUS**
Y **DIGITALIZA TU
NEGOCIO MÁS
FÁCILMENTE
CON DISH POS**



Más info sobre
DISH POS

TU TPV SIN INVERSIÓN INICIAL

Disfruta de todas las ventajas
de ser cliente **MakroPlus**:

1. Atención personalizada.
2. Precios individualizados.
3. Compromiso de nivel de servicio.
4. Crédito y financiación a tu medida.
5. Acceso a ventas privadas.
6. Negociación de precios especiales.
7. Servicio de entrega gratuito.

¿QUÉ ES MAKROPLUS POS?

Es la **integración de MakroPlus y Dish POS**: combina ambos para ofrecer una **herramienta integral**, consigue las **ventajas de MakroPlus y digitaliza tu negocio más fácilmente con Dish POS**.

* Descubre las ventajas de nuestra nueva modalidad: **MakroPlus POS**

1. Sistema POS sin inversión inicial

Un sistema TPV profesional completo.

2. Seguimiento y evaluación mensual

Acompañamiento continuo con nuestro gestor.

3. Mejora en la gestión de tu negocio a través de Dish POS

Herramientas avanzadas para controlar **ventas, stock y análisis optimizado**.

* Supeditado a la consecución mensual de objetivos.

+ 34 900 90 75 03 • Lunes - Viernes: 09:00h - 21:00h / Domingos: 16:00h - 21:00h

* Este precio no incluye la cuota mensual de 49€ que deberá pagar el cliente. Consulta el detalle de las condiciones en tu centro MAKRO.