

CÓDIGO84

INFORME

C84

23º CONGRESO AECOC DE HORECA



Captando oportunidades

Finde de concierto



Descanso
durante el entreno



Olor a croissant
mmmmm....

Organiza

AECOC

Partner global



Colaboran





23º Congreso AECOC de Horeca

Captando oportunidades

¿Qué necesita hoy la hostelería para seguir creciendo? El 23º Congreso AECOC de Horeca ofreció respuestas a esta pregunta reuniendo a los principales representantes del sector para debatir sobre rentabilidad, costes, consumo, innovación y tendencias que marcarán el futuro de la cadena de valor.



Cerca de 500 profesionales del sector
se han dado cita en la última edición
del Congreso AECOC de Horeca.





De izda. a dcha.: José Luis Álvarez Almeida (presidente de Hostelería de España), Ignacio González (presidente de AECOC), Jordi Hereu (ministro de Industria y Turismo) y José Mª Bonmatí, director general de AECOC.





Peio Arbeloa

PRESIDENTE DEL COMITÉ
DE HORECA DE AECOC
SUBDIRECTOR GENERAL DE MAHOU
SAN MIGUEL

“Si algo caracteriza a la hostelería española es su capacidad para identificar oportunidades allí donde otros ven desafíos y riesgos. Somos un sector que transforma ideas en valor, que ha hecho de la innovación y la resiliencia su principal carta de presentación ante el mundo”.

“La hostelería no es solo un sector estratégico que vertebra nuestra economía, es además símbolo, patrimonio y parte esencial de nuestra cultura y forma de vida”.

“Contamos con medio millón de empresas activas, que es el tejido empresarial más amplio de España, y la mayoría son microempresas y negocios familiares que sostienen nuestros pueblos y barrios”.

“Damos empleo a casi 1 de cada 10 trabajadores, 1,9 millones de personas, y en lugares como Canarias, este número llega a ser 1 de cada 3”.

“La hostelería es el corazón que impulsa sectores tan vitales como el turismo, la agroalimentación, el transporte, el ocio y la cultura, generando un poderoso efecto multiplicador sobre toda la economía y la vida social de nuestro país”. ■

“La solución de Europa pasa por convertirse en los ‘Estados Unidos’ de Europa”

¿Está Europa condenada a la irrelevancia? Esa es una de las grandes preguntas que aborda el exministro José Manuel García-Margallo en su conversación con José M^a Bonmatí en el marco del 23º Congreso Horeca de AECOC, un análisis sobre el nuevo tablero geopolítico mundial y sus consecuencias para las empresas y la comunidad europea.

Un cambio de época, no una época de cambios

El orden multilateral surgido tras la Segunda Guerra Mundial, basado en normas universales, organismos internacionales y la promoción de la democracia, los derechos humanos y la economía de mercado, está desapareciendo. Margallo sitúa este proceso en un contexto que el Papa León XIV ha definido como un “cambio de época”, caracterizado por el debilitamiento del multilateralismo y la sustitución del diálogo por la fuerza. En este nuevo esquema, la paz deja de concebirse como un bien en sí mismo y pasa a entenderse como una situación impuesta por quien posee la capacidad de dominar.

Una quinta guerra mundial en ciernes

Margallo recupera la interpretación del analista iraní Hassan Abassi, según la cual la historia reciente puede leerse como una secuencia de conflictos: las dos guerras mundiales, la Guerra Fría, una cuarta etapa marcada por la Pax Americana y una quinta guerra mundial actualmente en gestación. Esta enfrentaría a una coalición liderada por Estados Unidos, junto a la OTAN, Israel y los firmantes de los Acuerdos de Abraham, frente a otra integrada por Rusia, China y sus aliados. Los principales escenarios serían Oriente Próximo, Ucrania y el entorno del Mar de China y Taiwán.

Hacia un mundo multipolar

Aunque no existe consenso sobre si el sistema internacional sigue siendo unipolar, bipolar o ya multipolar, Margallo considera relevante que Estados Unidos perciba a China como un desafío existencial. También destaca la creciente capacidad de actores como Rusia, India, Japón o Brasil para influir en los acontecimientos globales. En este contexto desarrolla la idea de un mundo dividido entre “carnívoros” y “herbívoros”: países capaces de imponer sus intereses mediante poder militar o económico y países que se limitan a soportar las consecuencias de las decisiones ajenas.

“La única salida es avanzar hacia una estructura federal.

Con una Comisión convertida en verdadero Gobierno, un Parlamento con capacidad legislativa efectiva y mecanismos judiciales de cumplimiento”.





“El mundo todavía no es multipolar, pero se dirige hacia la multipolaridad. Cada vez hay más países con capacidad para condicionar el destino de los acontecimientos”.

“A pesar de la incertidumbre actual, soy bastante optimista sobre el futuro porque muchas de las tensiones que hoy afectan a la economía terminarán encontrando una salida negociada”.

(De izda. dcha.) **José María Bonmatí**, director general de AECOC, conversa con **José Manuel García-Margallo**, exministro de Asuntos Exteriores y Cooperación de España (2011-2016) .

La irrelevancia de Europa

Europa ha reducido significativamente su peso demográfico y económico en el mundo y ya no puede apoyarse en los tres pilares que sustentaron su prosperidad reciente: la energía barata procedente de Rusia, el mercado chino como destino de sus exportaciones y la protección militar estadounidense.

Margallo considera imprescindible reducir la sobrerregulación europea, eliminar barreras internas que perjudican la competitividad e integrar plenamente los sectores financiero, energético y de telecomunicaciones en el mercado único. Señala además la incapacidad europea para generar grandes empresas tecnológicas y la fuga de compañías innovadoras hacia Estados Unidos.

A su juicio, la única salida es avanzar hacia una estructura federal: unos “Estados Unidos de Europa” con una Comisión convertida en verdadero gobierno, un Parlamento con capacidad legislativa efectiva y mecanismos judiciales de cumplimiento. Esta federación se organizaría en varios niveles de integración, incorporando en los círculos exteriores a países como el Reino Unido, Turquía o algunos estados del

Magreb para reforzar la seguridad y la autonomía estratégica europea.

Trump: previsible y transaccional

Margallo rechaza la idea de que Donald Trump sea imprevisible. Considera que responde a corrientes históricas profundas de la política estadounidense y que su método negociador consiste en partir de posiciones máximas para obtener concesiones. Según esta lógica, no prevé invasiones de Canadá, Groenlandia o Panamá, pero sí acuerdos que proporcionen ventajas estratégicas, acceso a recursos o correcciones de desequilibrios comerciales.

El programa económico de Trump estaría orientado a corregir tres problemas: el déficit comercial, el déficit fiscal y el elevado endeudamiento público. De ahí su apuesta por los aranceles y la relocalización industrial. Margallo subraya además que Trump afronta presión política por la proximidad de las elecciones legislativas y necesitará presentar avances en conflictos como Ucrania y Oriente Próximo.

Respecto a Ucrania, anticipa que Zelensky podría verse obligado a acep-

tar pérdidas territoriales, lo que supondría una ruptura con el principio de integridad territorial consolidado desde los Acuerdos de Westfalia y pondría fin al compromiso asumido por Rusia en el Memorándum de Budapest.

Perspectivas para el sector horeca

Pese al contexto internacional, Margallo se muestra moderadamente optimista para la hostelería. Considera que la cuestión energética tenderá a estabilizarse gracias al papel de Estados Unidos como principal productor y exportador de petróleo, a la pérdida de influencia de la OPEP y a la posibilidad de un acuerdo amplio entre Estados Unidos y China.

Asimismo, estima que la inestabilidad geopolítica puede favorecer al turismo español al desviar visitantes desde destinos percibidos como menos seguros. A medio plazo, la integración del mercado de capitales europeo debería facilitar la financiación y reducir costes. Con todo, mantiene la incertidumbre sobre la magnitud de los daños que el actual escenario internacional pueda causar antes de alcanzar una situación más estable. ■

Desafíos y oportunidades en la hostelería

La rentabilidad, erosionada por el aumento de los costes, el absentismo, la presión regulatoria y la pérdida de identidad de muchos establecimientos, centra la preocupación de la hostelería. Ignacio González (AECOC) y José Luis Álvarez Almedia (Hostelería de España) analizan los retos y las oportunidades del momento actual, moderados por Peio Arbeloa (Mahou San Miguel).



JOSÉ LUIS ÁLVAREZ ALMEIDA
PRESIDENTE DE HOSTELERÍA DE ESPAÑA

“El compromiso con la hostelería es firme: preservar e impulsar lo que nos hace únicos”.

- **Crecimiento con dificultad en rentabilidad.** “Aunque la facturación crece y hay récords de contratación, hay algo que nos está ahogando día a día, que es la rentabilidad. La rentabilidad del sector está menguando, por los incrementos constantes en costes, especialmente la materia prima, energía y salarios”.

- **El absentismo y su impacto en el sector.** “El absentismo laboral es un problema dramático para el sector, agravado por la estructura de microempresas donde la ausencia de un trabajador supone una fuerte amenaza para la continuidad del negocio. Recordemos que el 90% de los establecimientos tienen entre 0 y 10 trabajadores y la falta de uno puede obligar a cerrar el local”.

- **Crece el turismo fuera de temporada.** “Aumenta el turismo en las franjas de baja ocupación (entre enero y marzo). Esa desestacionalización junto con el incremento del gasto medio (6,3%) son buenas noticias para el sector”.

- **Preocupación por la pérdida de identidad.** “Me preocupa la pérdida de identidad de la hostelería española. Hay que cuidar el modelo tradicional de la barra y el bar, que es parte esencial de la identidad española”.

- **Burocracia y presión regulatoria.** “Hay un ayuntamiento que acaba de publicar que en las terrazas no se puede estar de pie, que hay que estar sentado. Esto es lo que me preocupa: la pérdida de identidad, de coherencia y

de rumbo que dificultan nuestra actividad”.

- **Colaboración sectorial.** “Tenemos que seguir creando alianzas capaces de transmitirle a los políticos que las soluciones las tenemos nosotros”.

- **Resiliencia del sector.** “Frente a las dificultades, la hostelería ha demostrado su capacidad de resistencia ante las crisis, su adaptabilidad y unidad ante las adversidades”.

- **Futuro con optimismo crítico.** “Aunque el sector afronta desafíos relevantes, mantendrá su espíritu, innovará y seguirá siendo un referente mundial. El ministro ha anunciado una ayuda para el sector de 15 millones de euros. Eso se ha conseguido a base de pedir y pelear”. ■



➤ En la imagen (de izda. a dcha.) Peio Arbeola, presidente del Comité Horeca de AECOC, modera a José Luis Álvarez Almeida, presidente de Hostelería de España e Ignacio González, presidente de AECOC.

IGNACIO GONZÁLEZ

PRESIDENTE DE AECOC

“La falta de coherencia y la excesiva regulación local y nacional complican la actividad empresarial”.



- **Disparidad macro y microeconómica.** “La economía española crece un 3% o 4%. No obstante, la macroeconomía y la microeconomía van en sentidos casi opuestos. Mientras la macroeconomía muestra crecimiento (el PIB crece empujado por el aumento de población y el turismo), la microeconomía muestra signos de estancamiento o retroceso. Los salarios reales de los españoles apenas han crecido un 0,2% respecto a 2018 debido a la inflación. Si tenemos en cuenta además la presión fiscal, la renta disponible real ha disminuido en 3,5 puntos desde 2018”.

- **Presión inflacionaria.** “Las empresas están absorbiendo los incrementos en costes energéticos y materias primas, pero no sabemos cuánto tiempo podrán sostener dicha presión”.

- **Horeca, crecimiento moderado.** “La hostelería está creciendo un 3%, aunque gran parte del crecimiento se explica por la inflación más que por volumen. El gran consumo, por su parte, crece un 3,6% en valor y un 1,7% en volumen. No obstante, preveo un verano y un postverano difíciles por la inflación”.

- **El absentismo como gran reto.** “El absentismo laboral es un problema complejo y transversal. AECOC ha creado un observatorio para medir y abordar esta problemática”.

- **Dificultades en el mercado laboral.** “Existe una gran dificultad para cubrir vacantes, lo que se relaciona con desafíos demográficos y la necesidad de un debate profundo sobre la inmigración en España”.

- **Reputación y orgullo del sector Horeca.** “España cuenta con una hostelería de primer nivel mundial, pero hay una falta de reconocimiento y orgullo social hacia el sector”.

- **Evolución del consumo y canales.** “Los canales de venta tradicionales se están diluyendo y se producen nuevas formas de consumo que requieren escucha activa, adaptación y colaboración”.

- **Futuro del sector.** “Se observan tendencias de impacto positivo en el sector, (tardeo, turismo desestacionalizado...) o negativo la necesidad de repensar el menú del día...). Necesitamos un plan estratégico coordinado para adaptarnos al consumidor”. ■

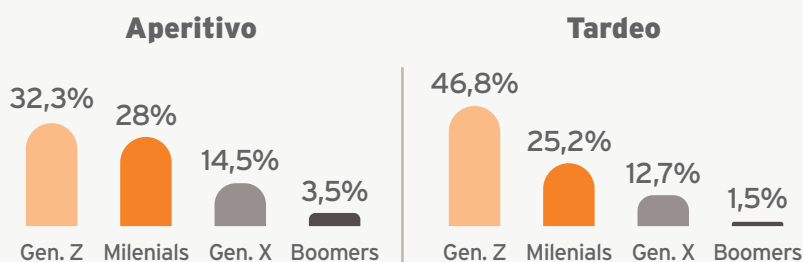
El consumidor del futuro

Joven, experiencial y en constante evolución

En un contexto de cambios sociales y económicos, el sector de la hostelería experimenta una renovación impulsada por un consumidor dinámico y cada vez más exigente. La 11ª edición del Barómetro Horeca de AECOC muestra las tendencias de consumo en España, destacando el papel clave de las generaciones jóvenes, la importancia de la conveniencia y la búsqueda de experiencias auténticas que vayan más allá del simple acto de comer.



NUEVOS MOMENTOS DE CONSUMO



Preferencias de consumo



Consumo dinamizado por jóvenes y el ocio diurno

Dos de cada tres españoles afirman salir igual o más a consumir fuera que el año anterior, cifra que aumenta hasta el 76% entre los menores de 44 años, las generaciones Z y millenials. Estos grupos no solo impulsan el consumo, sino que también modifican los hábitos tradicionales, destacando un trasvase claro del ocio nocturno hacia el consumo diurno, con un aumento creciente en las salidas para comer al mediodía y en horarios más tempranos.

Conveniencia y variedad

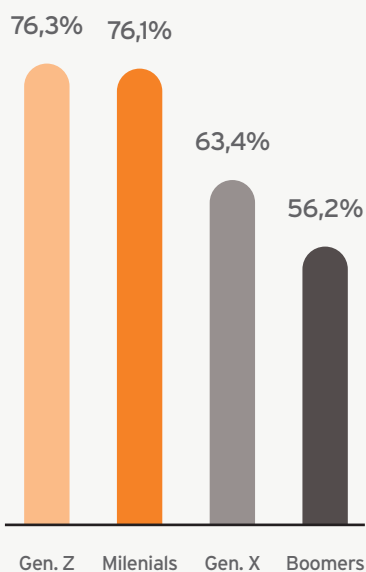
El consumidor actual prioriza soluciones rápidas, prácticas y saludables, que le ayuden a reducir la "carga men-

Marta Munné
Responsable de Estudios
ShopperView de AECOC

EL CONSUMO EN BARES Y RESTAURANTES EN 2025

66%

Sale a consumir a bares
y restaurantes igual
o más que el año pasado



LA CONVENIENCIA COMO RESPUESTA

72% consume principalmente
para ahorrar tiempo.

66% compra platos listos
para consumir lo menos proce-
sados posible.

63% ayudan a reducir la car-
ga mental de pensar qué cocinar.

EL BOCA-OREJA DIGITAL

46% es importante que el lo-
cal tenga buenas reseñas en re-
des sociales.

23% pide platos o bebidas vi-
sualmente atractivos que pueda
compartir en redes sociales.

LAS CLAVES DEL SECTOR HORECA

- ✓ Sector de futuro donde los jóvenes dinamizan el consumo.
- ✓ Consumo experiencial, ya no se trata de ofrecer "solo" un buen producto.
- ✓ El consumidor prioriza conveniencia e inmediatez.
- ✓ Los hábitos evolucionan y aparecen nuevos momentos de consumo.

Datos del Barómetro de AECOC,
con la colaboración de Frit Ravitch,
Juver y Too Good To Go.

tal" de planificar qué comer. La comida lista para llevar, la compra en supermercados y el auge del delivery contribuyen a este nuevo ecosistema. Un 57% recurre al pedido a domicilio, impulsados en buena medida por los jóvenes, que utilizan tanto aplicaciones de agregadores como el contacto directo con los restaurantes.

La experiencia, el valor diferencial imprescindible

La hostelería ya no vende solo productos, sino vivencias. La relación calidad-precio, un servicio profesional y atento, y un local acogedor son demandados por los consumidores, que además valoran locales con espacios para trabajar, musicales o adaptados a las familias y mascotas.

Preferencias de consumo

El menú inclusivo y saludable gana protagonismo, con opciones ligeras y caseras que respetan diferentes necesidades. En bebidas, destaca la diversificación, con preferencias alternativas como zumos o bebidas sin alcohol que toman fuerza, especialmente entre los jóvenes.

Factores de fidelización

El 80% de los consumidores estaría dispuesto a repetir en restaurantes implicados en la lucha contra el desperdicio alimentario. Acciones como ofrecer envases para llevar, medias raciones o colaborar con plataformas de descuento son cada vez más valoradas y esperadas, impulsadas también por la reciente legislación. ■

KFC

Reescribiendo las reglas del juego

En cinco años, KFC Iberia ha casi duplicado su tamaño, alcanzado los 300 restaurantes en España y consolidado una de las comunidades digitales más activas. Pedro Giménez, director general de Conway The Convenience Company, conversa con Joao Almeida, Iberia Market General Manager de KFC, que atribuye el crecimiento a una combinación de obsesión por el cliente, disciplina de ejecución y una comunicación capaz de conectar con las nuevas generaciones sin perder autenticidad.

Pedro Giménez: Los que te conocemos tenemos una visión unánime: eres un líder transformador. KFC Iberia ha casi duplicado su tamaño en cinco años. ¿Dónde está la magia?

João Almeida: Yo diría que está en tres cosas. La primera, la experiencia del cliente: no lo usamos como discurso corporativo, lo ponemos en práctica cada día. Antes de lanzar

cualquier producto nos preguntamos: ¿quién va a comer esto?, ¿quién se va a sentir bien con esta experiencia? La segunda es la disciplina de crecimiento: llegar al 31 de diciembre, cumplir objetivos, y el 1 de enero volver a empezar con objetivos más exigentes. Y la tercera, el equipo. Llevo más de diez años en esta empresa y hay un talento brutal. Toda la gente de mi equipo de liderazgo sabe mucho más

“En KFC España hemos pasado de intentar dar un mensaje de marca corporativa a ser una marca que habla de tú a tú con el consumidor. No es solo una marca que enseña su producto; somos parte de las conversaciones del día a día”.

“Por quinto año consecutivo somos la marca que más interactúa con los consumidores en España. Una marca como KFC, por volumen de facturación, no debería aparecer en ese ranking. Y, sin embargo, estamos ahí”.

“No creo que tengamos prácticamente ninguna campaña reconocida que no haya tenido impacto en ventas. Detrás hay siempre un discurso que tiene el objetivo de generar ventas y una conexión real con el consumidor”.

“Todo mi equipo de liderazgo sabe mucho más que yo en cada área. No tengo que preocuparme por hacer *micromanagement*. Eso, honestamente, es una fortuna”.

“En *loyalty* llegamos tarde, es evidente. Pero nos gusta decir que llegamos tarde con el champán. Queremos hacerlo bien, a nuestro estilo”.





✦ Pedro Giménez, director general de Conway The Convenience Company, conversa con Joao Almeida, Iberia Market General Manager de KFC, durante el 23º Congreso AECOC de Horeca.

que yo en su área, y eso para mí es una fortuna.

¿En qué momento se encuentra KFC ahora?

Es un año bastante especial. Cumplimos el 50º aniversario en España –el primer KFC abrió en Barcelona en 1976– y el 30º en Portugal. Hemos abierto el restaurante 300 en España, hemos llegado a todas las comunidades autónomas y hemos superado a la tercera marca del sector en cuota de mercado: KFC ya es el tercer *player* más grande en QSR en España. Además, por quinto año consecutivo somos la marca que más interactúa con los consumidores españoles, no solo en nuestro sector, sino de todas las marcas.

Crecer tan rápido tiene riesgos: canibalización, pérdida de consistencia. ¿Cómo lo gestionáis?

En consistencia. Nuestro *core* está en el acabado del producto. Tenemos el mejor pollo frito de España y eso no es negociable. En cuanto a la canibalización, honestamente todavía no es mi primera prioridad: con 300 restaurantes, aún hay espacio enorme para crecer. Donde sí hay que estar más atentos es en *delivery*, que es donde empieza a haber algunos solapamientos. Para crecer bien definimos estrategias ciudad por ciudad: densificación en las grandes, ratio ideal de habitan-

tes en las más pequeñas. Ciudades donde hace tres años KFC no podría haber abierto porque no teníamos el *brand awareness* suficiente, ahora ya están listas.

Y ¿cómo funciona el modelo de franquicias?

KFC en España funciona exclusivamente con franquicias. Tenemos una red relativamente pequeña, menos de 20 franquiciados, desde empresas que cotizan en bolsa hasta, por ejemplo, un matrimonio con su negocio familiar. La ventaja es que caben todos en la misma mesa, no hay *tier 1* ni *tier 2*. Hay conversaciones difíciles, como en cualquier relación, pero remamos juntos en la misma dirección. Y esa confianza existe.

La comunicación de KFC es rompedora. ¿La creatividad es un medio o un fin?

Para mí es un medio para seguir creciendo y acelerando las ventas. Hace cinco o seis años cambiamos la estrategia: pasamos de intentar dar un mensaje de marca corporativa a ser una marca que habla de tú a tú con el consumidor, que forma parte de las conversaciones del día a día. Tenemos ocho millones de seguidores entre las tres redes sociales, y dentro del universo KFC somos la comunidad más grande del mundo. Algunos posts, re-

“Tenemos ocho millones de seguidores entre las tres redes sociales, y dentro del universo KFC somos la comunidad más grande del mundo”.

conozco, por mi edad ya no los entiendo, pero los números están ahí.

¿Cómo ha influido la cercanía al consumidor en vuestras campañas publicitarias y qué impacto ha tenido en las ventas?

Directo y claro. No creo que tengamos ninguna campaña reconocida que no haya generado ventas. Además, los estudios del sector nos posicionan a KFC España en niveles de modernidad que comparativamente con otros países no solemos ver. Las generaciones más jóvenes nos eligen, y eso construye futuro.

¿Y en *delivery*?

El *delivery* ha venido para quedarse, sin ninguna duda. Desde el covid hemos triplicado los porcentajes de entregas a domicilio y no da señales de frenar, a pesar de la subida de precios. Queremos ser también el tercer *player* en *delivery*, igual que lo somos en el total del mercado QSR.

Si nos viéramos aquí dentro de cinco años, ¿qué te gustaría haber conseguido?

Dos cosas. Primero, que KFC siga siendo la misma marca que conecta con el consumidor como lo hace ahora, sin perder esa esencia. Y segundo, que, de cara a tres años, no estemos hablando de 300 restaurantes, sino de 500. Ese es mi objetivo para España. ■

Estudio Foodvenience

Donde surge la oportunidad de consumo

¿Habrá cocinas en los hogares del futuro? ¿Tendrán el mismo rol que conocemos hoy? ¿Cocinamos lo mismo que cocinaban nuestros padres hace veinte años? Mariona

Gaspà, analista Foodservice Knowledge de AECOC, presenta el estudio *Foodvenience*, en el que se analiza a escala internacional cómo están cambiando las soluciones de alimentación fuera del hogar y qué implica ese cambio para el sector.

“El consumo ya no es lineal, sino situacional: durante la semana queremos conveniencia, en el fin de semana experiencia”:



✦ **SAKE ROBATA (Venezuela).** El sushi evoluciona hacia formatos más accesibles y convenientes a través de opciones como *poke*, *hand rolls* o *temakis*. Estas versiones simplifican la experiencia tradicional, permitiendo un consumo más rápido, individual y adaptado a contextos de *delivery* y *on-the-go*.

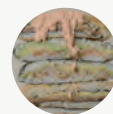
Comer ya no pasa necesariamente por cocinar. Cada vez más consumidores buscan soluciones que les permitan alimentarse de forma rápida, práctica y adaptada a cada momento del día. Sobre esta realidad se articula *Foodvenience*, el estudio desarrollado por AECOC junto a Coca-Cola, Max Nutrition y Naming, que analiza cómo están evolucionando los hábitos de consumo y las oportunidades que surgen para el sector.

“Los hogares son más pequeños, tienen menos miembros, el peso de la generación Silver crece y la carga mental del día a día influye cada vez más en las decisiones de consumo”, señala Mariona Gaspà, analista Foodservice Knowledge de AECOC. En este contexto emerge la lógica que el estudio denomina *foodvenience*: un consumo inmediato y práctico, orientado al *value for money*, que incorpora criterios de salud y funcionalidad y que se produce allí donde el consumidor está, en el momento en que lo necesita.

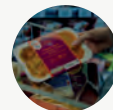


Mariona Gaspà
Analista Foodservice
Knowledge de AECOC

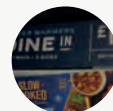
LOS EJES ESTRATÉGICOS DEL FOODVENIENCE



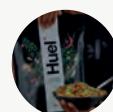
1 Inmediato



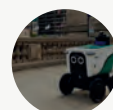
2 Práctico



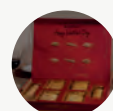
3 Value for money



4 Saludable funcional



5 Accesible



6 Más ocasiones de consumo

Lo más relevante del cambio, subraya Gaspà, es que la cuota de estómago ha dejado de organizarse por canales. El consumidor no decide dónde come según un hábito fijo, sino en función del momento, el contexto y la solución disponible. “El consumo ya no es lineal, sino situacional: durante la semana queremos conveniencia, en el fin de semana experiencia. Y en cada caso buscamos la solución que mejor encaja”, explica.

Los ejes estratégicos

El estudio identifica seis pilares sobre los que se articula el *foodvenience* y que ya están sirviendo a operadores de retail y foodservice para activar iniciativas con las que capturar estas oportunidades.

1 Inmediatez. El packaging se convierte en acelerador de consumo: desde el *onigiri* japonés -diseñado para comerse mientras caminas- hasta el *wrap* de pizza de Domino's o las propuestas de

desayuno *on the go* de Albert Heijn. La forma del producto es ya parte de la solución.

2 Practicidad. Gaspà diferencia tres perfiles: quien no quiere cocinar, quien quiere cocinar, pero con ayuda, y quien necesita ayuda para planificar qué va a comer. Para cada uno, el mercado está desarrollando respuestas. Pingo Doce en Portugal opera ya restaurantes dentro de sus supermercados con propuesta de *takeaway* de cocina casera. En Brasil, Delíris acerca platos tradicionales en formatos listos para calentar.

La clave. Entender un nuevo paradigma donde no cocinar ya no es una renuncia, es simplemente otra forma de comer.

Y aplicaciones como Just Eat comienzan a incorporar IA para sugerir pedidos en función del historial y del estado del momento del usuario, eliminando la carga mental de decidir.

3 Value for money. Este eje no remite solo al precio bajo, sino a la percepción de que lo pagado merece lo recibido. Parker's Kitchen en Estados Unidos, que se presenta a sí misma no como gasolinera sino como restaurante-tienda, ha convertido el desayuno a precio cerrado en su principal palanca de atracción. El precio dinámico y las propuestas como *Kids Eat Free*, muy extendidas en el Reino Unido, son otras fórmulas para construir ese valor percibido.

4 Salud y funcionalidad. El estudio muestra cómo el mercado está respondiendo a públicos muy distintos: desde deportistas que buscan controlar sus macros hasta personas mayores con dificultades de deglución, pasando por usuarios de dietas ■ ■ ■

LAS CLAVES

- ✓ La conveniencia ya no es solo tiempo, es eliminar carga mental.
- ✓ El consumo se polariza y se vuelve más consciente.
- ✓ El consumidor se vuelve gestor activo de su consumo.
- ✓ El valor está en cómo se construye la solución.
- ✓ El consumo se libera de sus contextos tradicionales.



➤ **WOOLWORTHS METRO (Australia).** Integra Barista Coffee dentro del supermercado, convirtiendo el café en un elemento central para captar momentos de consumo como el desayuno o la pausa diaria.

GLP-1, a quienes Shake Shack ya ofrece formatos reducidos de hamburguesas adaptados a sus necesidades.

5 Accesibilidad. Combina ubicación estratégica y eliminación de fricciones. Los *food trucks* itinerantes de Japón que se desplazan siguiendo las concentraciones de oficinas, las neveras inteligentes en estaciones de metro, los casilleros térmicos que amplían el servicio nocturno o el ven-

ding evolucionado -White Castle en aeropuertos, noodles frescos de Yokai Express- representan distintas formas de llevar la solución hasta donde está el consumidor, en lugar de esperar que el consumidor vaya hasta la solución.

Capturando momentos de consumo

La generación de nuevas ocasiones es donde Gaspà ve la mayor oportunidad estratégica. Retailers como Woolworths Australia están desarrollando categorías de café y hamburguesería dentro de sus tiendas para convertirse en destino de consumo. Marcas como Greggs en Reino Unido han utilizado San Valentín para reposicionarse como opción para celebrar. Y operadores de restauración están entrando en el lineal del retail para capturar momentos de consumo doméstico que antes no eran suyos.

El foodservice se enfrenta a un mercado que no para de generar oportunidades, pero que al mismo tiempo es más exigente. "Además de dar una solución, hay que mantener el interés", advierte Gaspà. La rotación, la variedad, el efecto sorpresa, son tan importantes como la propuesta en sí. "No cocinar ya no es una renuncia. Es otra forma de comer", concluye. ■

➤ **TLUNCH (Japón).** En Tokio, los food trucks -conocidos localmente como *kitchen cars*- se despliegan de forma programada en distritos de oficinas y zonas de alto tránsito. Plataformas como TLUNCH coordinan qué operadores se instalan en cada ubicación, organizando su presencia en función de la demanda.



AECOC SHOPPERVIEW

El shopper de origen latino: Descubre nuevas oportunidades de negocio



La población española roza los 50 millones de habitantes y buena parte del crecimiento en las últimas décadas se ha producido debido al incremento de la población extranjera. Más del 19 % de la población residente en España ha nacido en el extranjero, y en algunas ciudades representa cerca del 30%.

Aproximadamente 1 de cada 3 extranjeros son de origen latino. **Esta población presenta unos hábitos y ocasiones de consumo distintas que las empresas necesitan conocer para adaptar sus estrategias comerciales y crecer.**

¿QUÉ **OBTENDRÁS** CONTRATANDO ESTE ESTUDIO?

- **Perfil segmentado geográficamente:**
Zona Caribe-Amazónica, Cono Sur y Centro-Oeste
- **Conocer la composición de estos hogares** y que variables inciden en sus decisiones de compra
- **Factores racionales y emocionales:**
fechas señaladas, tradiciones...
- **Cómo compra y consume la población de origen latino** residente en España frente a la población española nativa
- **Drivers de elección del producto:**
marca, calidad, precio...
- **Conocer las fuentes** de información antes de la compra.

¡No pierdas la oportunidad de descubrir **insights clave** accionables en tu categoría!



Innovar procesos, lograr excelencia

Ade Bueno y David Guapo, fundadores de Ade Bueno Food Labs, presentaron en el 23º Congreso AECOC Horeca su modelo de cocina de ensamble: una quinta gama sin aditivos, con producto de kilómetro cero y recetas desarrolladas a medida, capaz de liberar al empresario de la dependencia del chef y ampliar servicios sin necesidad de personal especializado.

Ade Bueno, chef con trayectoria en las cocinas de Ferran Adrià, Martín Berasategui y Manuel de la Ossa, y David Guapo, que tras quince años en el mundo del espectáculo ha encontrado en la gastronomía otro escenario donde aplicar su instinto para detectar ineficiencias y romper esquemas, fundaron Ade Bueno Food Labs. Se trata de una fábrica de quinta gama ubicada en Talayuelas (Cuenca), que da trabajo a unas 35 personas del entorno y opera con una filosofía que sus fundadores definen sin rodeos: “No somos una fábrica al uso. Queremos ser la cocina fuera de la cocina”.

La cocina de ensamble

El concepto central que articula su modelo es la cocina de ensamble. “El modelo nos recuerda a Lego. Cuando te llega, están las instrucciones y tú solo tienes que montarlo”, explica David Guapo. El sistema divide el proceso en tres pasos -descongelación, preparación y regeneración- y combina producto terminado con complementos: salsas, guarniciones, panes, que el operador puede combinar para personalizar su propuesta. El resultado es siempre el mismo, independientemente de quién esté detrás del fuego ese día.

Y ahí reside, según sus fundadores, uno de los valores más apreciados por sus clientes: la continuidad. “El chef puede secuestrar el negocio”, advierte Guapo. “Si se va, se lleva las recetas, se lleva el equipo, y tienes meses de curva de aprendizaje por delante”. Ade Bueno lo confirma desde su propia experiencia: “Hay restaurantes que pasan por cuatro o cinco jefes de cocina al año. Con este sistema, el empresario no nota el cambio”.

➤ Pablo de la Rica, gerente de Foodservice & Retail Knowledge en AECOC, conversó con Ade Bueno y David Guapo sobre la quinta gama en la restauración actual, y concluyeron que es una solución a la falta de personal y la estandarización de procesos.



LAS CLAVES DEL MODELO ADE BUENO FOOD LABS

- La quinta gama no es cocina de baja calidad: permite ofrecer producto artesano, sin aditivos, con total trazabilidad.
- La cocina de ensamblaje elimina errores humanos, garantiza la homogeneidad del producto y reduce la dependencia del chef.
- El control sobre mermas, pesos, tiempos y costes convierte la quinta gama en una herramienta de rentabilidad.
- Cada cliente recibe recetas y cartas desarrolladas *ad hoc*, protegidas por zona, para que su propuesta no sea comparable con la competencia.
- La formación necesaria para operar el sistema se reduce a un fin de semana.



Ade Bueno y David Guapo
Fundadores de Ade Bueno Food Labs

La calidad de la V gama

La calidad es el otro argumento con el que combaten el principal obstáculo que encuentran en el mercado: el rechazo al término quinta gama. "Siempre se ha asociado a cocina mala, cocina *fast food*. Pero no es cierto, es un proceso de cocinado, no un nivel de calidad", reconoce Bueno. En esta línea, en su fábrica no hay aditivos ni conservantes. Por ejemplo, las masas de las gyozas se ajustan según la temperatura del agua y la harina en cada época del año. Los panes, cocidos al vapor con doble o triple fermentación y masa madre natural, pueden regenerarse y mantener su textura. O, los canelones de pasta fresca se formulan con mayor proporción de yema para evitar la rotura al congelar.

El control de la materia prima

El kilómetro cero es otra de las señas de identidad del proyecto. Ade Bueno compra la gamba roja en la lonja de Cullera, muele la harina en el mismo pueblo, abastece las proteínas en una gran-

ja local. Y cuando no encontraba la variedad de patata que necesitaba, optó por producirla él mismo. Hoy la finca genera cerca de 80.000 kilos anuales. El azafrán que cultivan, sembrado a 1.800 metros de altitud, presenta unos niveles de pigmento y aroma que, según sus propias analíticas, tiene unas características diferenciales.

Este control sobre la materia prima es también control económico. "Sabes exactamente cuánto te cuesta una croqueta y por cuánto la vas a vender", señala Guapo. "No tienes que estar

La quinta gama. Puede ser una herramienta para ganar eficiencia, estandarizar procesos y paliar la falta de personal sin renunciar a la calidad.

pendiente de si sube la mantequilla o la leche. Tienes control sobre los tiempos, los pesos, las unidades". Y ese control, trasladado al escandallo, permite construir propuestas rentables con margen claro: menús con coste de 4,50 euros vendidos por 15, croquetas de 30-40 céntimos en carta por encima de 1,50€.

La clave está en la personalización

Ade Bueno Food Labs desarrolla recetas y cartas a medida para cada cliente, respeta las zonas geográficas para no generar competencia entre operadores y protege la exclusividad de las elaboraciones más singulares. Cadenas hoteleras que habían abandonado el servicio de restaurante lo han recuperado con este modelo: cualquier trabajador, con una formación de fin de semana y un horno rápido puede ofrecer un servicio de cena de calidad sin necesidad de un jefe de cocina. "Algo que ni siquiera te planteabas tener y de repente lo tienes al alcance", resume Guapo. ■

La IA ya está en tu mesa

La inteligencia artificial ya tiene uniforme. Organiza turnos, corrige pedidos, supervisa pizzas y entrena empleados. Para Leticia Álvarez, directora de Cuentas Estratégicas CPG de Google Cloud, la IA ha dejado de ser una promesa tecnológica para convertirse en una herramienta con aplicaciones reales en la operativa diaria de las grandes compañías para ganar eficiencia y mejorar sus operaciones.

El 22% de las ofertas de trabajo actuales ya exigen conocimientos de inteligencia artificial. El 75% de las compañías reconoce que no encuentra candidatos que los tengan. Estos dos datos, con los que Leticia Álvarez, directora de Cuentas Estratégicas CPG de Google Cloud, sitúa de golpe el estado de la cuestión, no son proyecciones: son la fotografía del mercado laboral actual.

Su diagnóstico es claro: la inteligencia artificial no es el gran acelerador que viene, sino el que ya opera en cocinas, almacenes, turnos y pantallas de pedi-

do de algunos de los operadores más grandes del sector. "Lo emocional seguirá siendo responsabilidad humana. Todo lo demás es territorio en transformación", afirma Álvarez.

La apuesta de Google por la IA

Google lleva comprometido con esta tecnología desde 2016, cuando su director ejecutivo Sundar Pichai reorientó toda la compañía hacia la inteligencia artificial. Desde entonces, el camino ha pasado por la herramienta TensorFlow, por el *paper* Transformers -arquitectura sobre la que se construyó después ChatGPT- y por Gemini, su

modelo multimodal de última generación, capaz de procesar texto, voz, imagen y vídeo tanto en la entrada como en la salida. A eso se suma el chip cuántico Willow, capaz de resolver en segundos cálculos que los ordenadores convencionales tardarían trillones de años en completar, y dos Premios Nobel obtenidos en 2024 -física y química- como evidencia del alcance de su apuesta en investigación aplicada.

Casos prácticos

Álvarez va directa a los casos de uso de inteligencia artificial en las empresas. El ejemplo de Kroger, la gran cadena de supermercados estadounidense, ilustra cómo la IA puede ordenar las tareas diarias de los empleados en función de incidencias en tiempo real: la llegada anticipada de un camión, el pico de afluencia previsto según datos de tráfico, la gestión de los descansos con criterio operativo.

El caso de Wendy's es el más contundente en términos de negocio. La cadena implantó un sistema de IA para gestionar el *drive-thru* en cuatro restaurantes como prueba piloto. El resultado: un 86% de incremento de in-

¿CÓMO ESTÁN APLICANDO LAS EMPRESAS LA IA?



- ✦ **Kroger:** la tienda que se reorganiza sola
La IA ajusta tareas y turnos en tiempo real según entregas, tráfico o previsiones de afluencia.



- ✦ **Wendy's:** más ventas y menos errores
Su asistente para el *drive-thru* ha elevado un 86% las ventas adicionales, ha mejorado un 90% la precisión de los pedidos y ha reducido 25 segundos cada operación.



- ✦ **Domino's:** un supervisor digital para cada restaurante
Gemini resuelve incidencias operativas y verifica mediante imágenes que las pizzas cumplen los estándares antes de servirse.

➤ Alejandro Hermo, CEO de Goiko, entrevistó a Leticia Álvarez, directora de Cuentas Estratégicas: CPG (Consumer Product Goods) de Google, tras su intervención para profundizar en el papel de la IA en el sector.



gresos por *upselling*, un 90% de mejora en la precisión de los pedidos y 25 segundos menos por transacción. El sistema está ya activo en 600 restaurantes.

Domino's, por su parte, desplegó agentes de Gemini en toda su red para resolver en tiempo real cualquier duda operativa -desde protocolos de atención al cliente hasta alertas de maquinaria- y para hacer control de calidad visual de las pizzas antes de que salgan al comedor: una

foto, un análisis automático, una decisión sobre si el plato cumple los estándares o no.

Álvarez presenta también a **Sam**, un subgerente digital desarrollado sobre Google Chat que gestiona cambios de turno de forma completamente autónoma. Cuando un trabajador informa de que no puede acudir, Sam identifica un sustituto disponible, lanza la consulta, recoge su confirmación y notifica el cambio a ambas partes sin intervención humana. Y describe un modelo de

entrenamiento digital ya activo en **McDonald's**: los empleados llevan una pequeña cámara en la gorra durante su aprendizaje, el sistema analiza los tiempos dedicados a cada tarea y señala dónde mejorar o reducir desperdicios.

El impacto de esta tecnología

¿Dónde tendrá mayor impacto la IA en el sector: *back office*, marketing, experiencia de cliente o gestión de personas? Álvarez opta por no elegir: "Las marcaría las cuatro". No obstante, considera que el *back office* es una de las herramientas más maduras y más fácil de adoptar de inmediato. Asimismo, señala que la personalización de la comunicación con el cliente y la gestión del talento son áreas igualmente relevantes: "la IA puede aliviar las tareas repetitivas que generan desapego, ordenar mejor las jornadas y contribuir así a reducir la rotación, uno de los problemas estructurales más persistentes del sector".



➤ **Sam**: el encargado que cubre los turnos
El asistente desarrollado por Google gestiona cambios de turno del personal de forma autónoma, sin intervención humana.



➤ **McDonald's**: formación con una cámara y un algoritmo
La IA analiza el trabajo de los empleados en prácticas para detectar mejoras y reducir desperdicios.

Para escalar la inteligencia artificial dentro de una organización, apunta, hacen falta tres cosas a la vez: tecnología facilitadora, datos propios y un cambio cultural que arranque desde la dirección. "Va a haber dos tipos de personas: las que jueguen con la IA y mejoren su trabajo, y las que no". ■

Desmontando mitos del foodservice

En tiempos inciertos

La incertidumbre manda, pero los datos desafían muchos de los mantras del sector. En un entorno de máxima presión, Edurne Uranga, vicepresidenta de Foodservice EMEA de Circana, pone cifras a una realidad más compleja: ni el consumo se ha desplomado, ni el precio es el único factor de decisión, ni el supermercado es necesariamente el rival a batir. En un mercado a la expectativa, la ventaja competitiva pasa por entender cómo está cambiando la definición de valor para el consumidor.

¿Estamos ante una crisis de consumo o ante un mercado en transformación? Edurne Uranga, VP Foodservice Europe en Circana, arrancó su análisis reconociendo la tensión: los niveles de incertidumbre empresarial están en máximos históricos desde 1996, el IPC sigue presionando al consumidor y, cuando se le pregunta al español si tiene intención de reducir sus salidas a restaurantes, la respuesta mayoritaria es que sí. Todo apunta a crisis. Y sin embargo, los datos dicen otra cosa. En los últimos 12 meses cerrados a marzo de 2026, el foodservice español registró un +0,4% en número de ocasiones de consumo. El mercado no creció con fuerza, pero no se contrajo. “Lo que hacemos al final es priorizar los ajustes en otra serie de gastos para intentar mantener todas las ocasiones de consumo que hacemos en restauración”, afirma Uranga.

El impacto no es homogéneo

Los hogares de clase baja -el 26% de la población- representan apenas el 14% de las visitas al foodservice. Su retroceso apenas mueve el agregado. Son la clase media y la clase alta quienes sostienen el tráfico, con lógicas distintas: la primera busca el *value for money*; la segunda, experiencia. Y ambas siguen saliendo.

MITOS Y REALIDADES DEL FOODSERVICE ESPAÑOL

“Estamos en una crisis de consumo”.

MITO

Los últimos 12 meses cerrados a marzo de 2026 muestran un mercado estable, con un +0,4% en ocasiones de consumo.

“La incertidumbre empresarial está en máximos históricos”.

VERDAD

Desde que se recogen datos, en 1996, nunca se había registrado un nivel tan alto de incertidumbre global. Es real, pero no equivale a crisis de consumo.

“El precio es el principal driver de elección”.

MITO

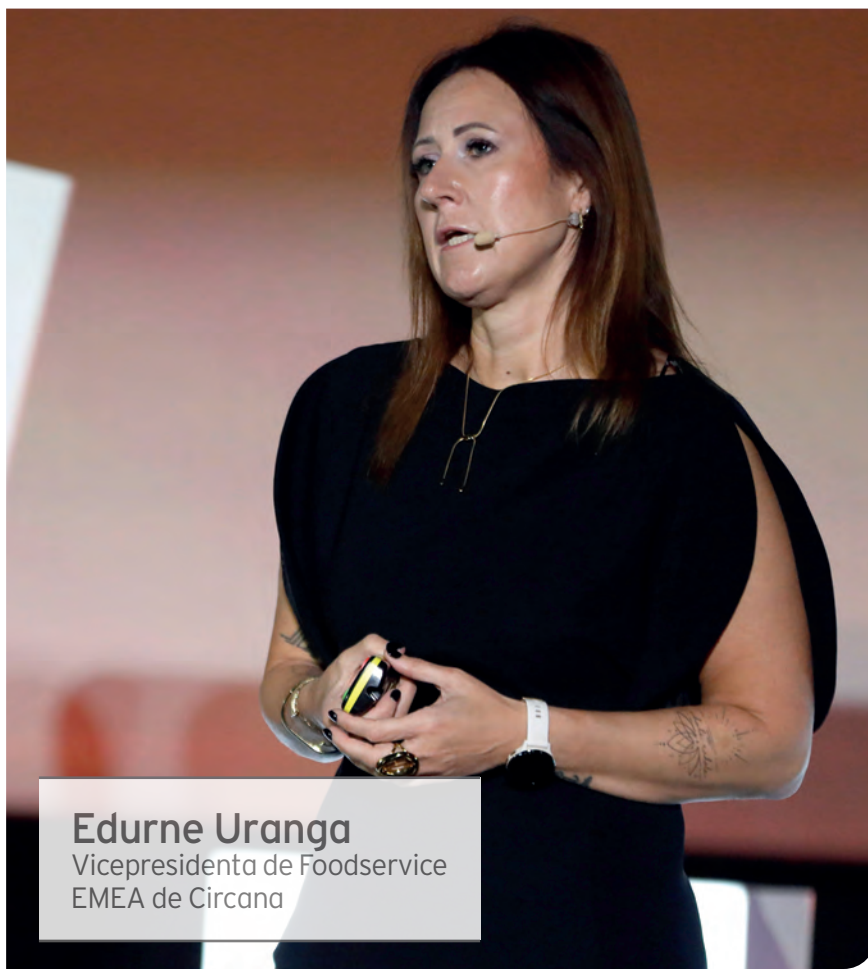
Solo el 17% de los consumidores españoles lo identifica como factor determinante al elegir dónde comer fuera.

El precio no lo decide todo

Uranga desmonta uno a uno los enunciados que condicionan muchas decisiones estratégicas del sector. Los datos de enero de 2026 muestran que solo el 17% de los consumidores identifica el precio asequible como factor determinante de dónde comer fuera. El peso promocional ronda el 12% de las ocasiones, sin tendencia alcista, y la distribución de tickets no ha variado de forma significativa. Lo que mueve al consumidor es la ecuación de valor. Lo confirma incluso la irrupción de una nueva ocasión en plena coyuntura de presión: el lujo accesible. Marcas como Prada, Gucci o Louis Vuitton han entrado en la restauración con propuestas que van del café a 12 euros hasta el *casual dining* a 50 o 60. Y están creciendo.

El RDT en supermercados

El *ready to eat* en retail ya representa el 7% de todo el consumo inmediato en España, y seis de cada diez consumidores que recurren a este formato consideran que su calidad iguala o supera la del restaurante. Pero la mitad de su crecimiento proviene de ocasiones que antes se resolvían cocinando en casa. El verdadero juego no es de competencia sino de desarrollo conjunto frente al hogar.



Edurne Uranga

Vicepresidenta de Foodservice EMEA de Circana

La conciencia nutricional

La tendencia que Uranga considera más disruptiva es la conciencia nutricional. Cuatro de cada diez españoles siguen ya algún tipo de patrón alimenticio específico: el 59% pide que los restaurantes sean inclusivos con sus requerimientos dietéticos y el 28% re-

conoce haber cambiado de establecimiento por no encontrar opciones adecuadas. No obstante, el consumidor balancea cuidado y recompensa, y lo hace con lógicas distintas según el contexto. Quien asuma que el comportamiento en el restaurante replica el del supermercado se equivocará. ■

"El supermercado es el enemigo del restaurante".

**SEMI-
VERDAD**

Ya representa el 7% del consumo inmediato en España, pero la mitad de su crecimiento procede de ocasiones que antes se resolvían cocinando en casa.

"El menú de mediodía ha muerto".

MITO

Factura 2.900 millones de euros anuales y representa el 42% de las visitas a restaurantes de servicio completo de lunes a viernes. Necesita reinventarse, pero no está muerto.

"El takeaway crece a costa del delivery".

**SEMI-
VERDAD**

El *takeaway* crece un 3%, y sí, una parte procede del *delivery*, que en España ha frenado. Pero la otra mitad de ese crecimiento son ocasiones que antes se resolvían cocinando en casa.

Marie Blachère

Panadería artesanal a gran escala

Grupo Blachère lleva años reinventando lo que significa comprar pan en Francia, pero es fuera de sus fronteras donde su modelo está demostrando su verdadero alcance. Jean-Marc Conrad, director de Franquicias del grupo, expuso en el Congreso AECOC de Horeca las claves de su fórmula: calidad industrial, precio democrático y vocación de atender todos los momentos del día. Una propuesta que, según Conrad, puede transformar el sector de la panadería en España con el mismo impulso que ya lo hizo en Francia hace cuatro décadas.

En 2004 Bernard Blachère abrió la primera panadería Marie Blachère con el objetivo de vender pan de calidad a un precio que permitiera al cliente comprar en cantidad, llevárselo a casa y consumirlo a lo largo de la semana. De ahí nació el sistema de venta en lotes (tres baguettes o cruasanes por el precio de dos) que, según Jean-Marc Conrad, director de franquicias del Grupo Blachère, transformó los hábitos de compra de los consumidores franceses y proporcionó a la enseña una ventaja diferencial desde sus inicios.

Más de veinte años después las panaderías Marie Blachère registran una facturación media de alrededor de 1,5 millones de euros por establecimiento. Sus locales, de entre 300 y 400 metros cuadrados, mantienen como seña de identidad la elaboración íntegra del pan en el propio punto de venta: la masa se amasa, fermenta, hornea y vende en el establecimiento. Con los obradores visibles para el cliente a través de mamparas de cristal, la transparencia y la producción propia forman parte de la propuesta de valor de la marca. Según Conrad, este modelo es el que permite al grupo reivindicar una filosofía de panadería artesanal a gran escala.

LOS DATOS DE MARIE BLACHÈRE

880

establecimientos.

1,5

M€ de facturación por establecimiento.

+12.000

empleados.

+450.000

consumidores al día.

+300

M de baguettes vendidas al año.

El origen del modelo

La historia de Marie Blachère se enmarca dentro del Grupo Blachère, empresa familiar francesa especializada en alimentación fresca. Además de la cadena de panaderías Marie Blachère, el grupo opera otras enseñas vinculadas a la distribución de frutas y verduras, aunque la panadería sigue siendo su actividad más conocida y su principal motor de crecimiento.





La apuesta por la franquicia

Cuando Conrad se incorporó al grupo, hace 6 años, lo hizo con el objetivo específico de crear el sistema de franquicia. "Con más de 12.000 personas en el equipo, sumando entre 1.000 y 1.500 nuevos cada año, habíamos llegado a un techo en la gestión del persona. Los árboles no crecen hasta el cielo, y en algún momento Bernard y yo vimos que había que desarrollar la franquicia".

A finales de 2026 la red franquiciada y en gestión delegada alcanzará los 200 locales, con un volumen de negocio estimado de entre 200 y 250 millones de euros. En España el grupo ha decidido operar exclusivamente en franquicia, a diferencia del modelo francés, donde la mitad de los establecimientos siguen siendo sucursales propias. Conrad

apuntó que esta decisión permite crecer más rápido y con menor exposición de capital directo para el grupo.

España: un mercado distinto

Conrad explicó que el modelo original francés no es directamente trasladable a España. En Francia las panaderías Marie Blachère se ubicaron históricamente en la periferia, en locales grandes pensados para el acceso en coche. "España es completamente diferente: la población vive concentrada en grandes ciudades, y tiene sentido ir al corazón urbano. La 80ª ciudad de España tiene el tamaño de la 20ª de Francia. Hay que estar cerca del consumidor". Los dos establecimientos abiertos hasta ahora en Barcelona tienen alrededor de 200 metros cuadrados y se ubican en el centro.

Más allá del formato, Conrad destacó la estructura de consumo española como uno de los factores más relevantes para la expansión del grupo. Mientras en Francia se identifican 3 o 4 momentos de ingesta al día, en España el patrón reconoce 6: el desayuno, la media mañana, la comida, la merienda, la tarde y la cena. En su opinión, eso amplía considerablemente el potencial. La estimación del grupo es que el mercado español puede absorber entre 600 y 800 establecimientos de Boulangerie Marie Blachère.

"Antes del covid el *snacking* suponía el 10% de nuestra facturación en Francia. Y ahora en algunas regiones ya rozamos el 38%".

La hoja de ruta prevé cerrar 2026 con entre 5 y 7 locales abiertos en España, para pasar después a un ritmo de entre 10 y 15 aperturas anuales.

El grupo también está explorando el canal de *travel retail* (autopistas, aeropuertos y estaciones de tren) y ha iniciado conversaciones con operadores como Areas o Ibersol para desarrollar el formato *coffee shop* en ese entorno.

El *snacking* como eje de crecimiento

Conrad señaló el *snacking* como la categoría con más recorrido dentro del sector en los próximos años. Según el directivo, hace 6 años representaba el 10% de la facturación en Francia y ahora en algunas regiones ya roza el 38%. El motivo, en su opinión, es estructural: "La jornada laboral se ha



“Comer rápido, comer bien y comer barato: la misma ecuación se repite en todos los mercados donde operamos”.



acortado. La pausa para comer, que antes era de 2 horas, pasó a 1 y va camino de los 45 minutos. Comer rápido, comer bien y comer barato: la misma ecuación se repite en todos los mercados donde operamos”.

“Para responder a esa demanda hemos desarrollado una gama de salados que nos sitúa en competencia directa con las cadenas de comida rápida. Ahí está la fuerza de la panadería del futuro: somos capaces de atender todos los momentos de consumo, el dulce, el salado, el café. Eso te da un mercado completo y dinámico”.

Precio, calidad y volumen

Ante la pregunta de cómo se sostiene la calidad del producto con un precio tan ajustado y una escala tan grande, Conrad apuntó a dos factores.

1 El proceso de selección de producto. Cada semana el equipo de I+D prueba candidatos a entrar en tienda, “y el criterio principal es el paladar, no el coste”.

2 El volumen. Vender a escala de millones de unidades permite negociar mejor con proveedores, optimizar la logística y reducir el desperdicio.

Además, el sistema de lotes contribuye, según el directivo, a mejorar la rotación y a amortizar los costes de producción. “El consumidor compra más casi al mismo precio que compraría uno solo, y eso mueve los hábitos de consumo”. A eso se suma la eficiencia logística: minimizar mermas y optimizar la cadena de suministro son, en su opinión, esenciales.

Adaptación local y gama regional

Conrad explicó que la oferta de Boulangerie Marie Blachère se organiza en torno a dos bloques. El primero es lo que el grupo llama “la gama indispensable”: los productos básicos de la marca (crusanes, *pains au chocolat*, la baguette de Marie y varios panes especiales), que representan aproximadamente el 80% de la oferta y son comunes a todos los mercados. El 20% restante está reservado a la adaptación local. En Portugal, por ejemplo, el pastel de nata representa por sí solo el 10% de las ventas. Y en España el grupo prevé integrar referencias adaptadas a la diversidad regional del país. “Hay que adaptarse a cada mercado”, afirma.

Conrad fue crítico con las marcas que llegan a nuevos mercados sin ese ejercicio de escucha: “Demasiadas cadenas nacen en despachos, crean conceptos convencidas de tener la verdad absoluta, y olvidan al consumidor. Quien decide al final es el cliente”.

El modelo que viene

La visión de Conrad para el horizonte 2030 es la de una marca con 1.500 panaderías en Francia y una presencia internacional diversificada: Portugal, Bélgica, Luxemburgo, Miami, Nueva York y, en perspectiva próxima, Marruecos, Canadá, República Checa, Hungría, el Caribe y Sudáfrica. El formato que lidera esa expansión no es la gran panadería de periferia sino los Cafés Marie Blachère, el concepto de *coffee shop* que integra todos los momentos de consumo bajo un mismo techo. ■



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.



QUÉ BUSCA EL CONSUMIDOR EN LA ALIMENTACIÓN DE CONVENIENCIA

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



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



El menú del futuro

Las tendencias globales en la restauración

La próxima revolución ya está en la mesa. La Generación Z, la diversidad cultural y unos hábitos de consumo cada vez más fragmentados están redefiniendo las reglas de la restauración. Nuria Hernández, CEO de Unilever Food Solutions, identifica las tendencias que marcarán la próxima década y dibuja un menú del futuro en el que experiencia, autenticidad y digitalización se convierten en las principales palancas de crecimiento.

Unilever Food Solutions opera en más de 75 países, trabaja con tres millones de operadores y tiene 250 chefs distribuidos por todo el mundo. Desde esa

posición de observación global, Nuria Hernández, su CEO desde diciembre de 2025, ve el sector de la restauración atravesar una transformación que va

más allá de los ciclos económicos. "Cada año hacemos un estudio muy profundo para entender qué está pasando en la restauración y qué se nos viene por delante", explica. El resultado es el programa Menús del Futuro, que en su cuarta edición ha entrevistado a más de 1.100 chefs de todo el mundo.

Las macro tendencias globales

- **La influencia de la Generación Z.** Con entre 15 y 30 años, sin poder adquisitivo propio, pero con una influencia cultural desproporcionada, esta generación ha crecido digitalizada y con el teléfono como extensión del yo. Lo quieren todo personalizado, lo quieren ya y quieren poder contarlo. "Tú vas a un país de visita y tus hijos te dicen: *tenemos que ir a ese restaurante y pedir ese plato porque lo vi en TikTok*. Así es como se toma la decisión", apunta.
- **La fuerza de la migración y el turismo.** 304 millones de personas viven hoy fuera del país donde nacieron, según Naciones Unidas. En España, el 19% de la población no ha nacido aquí. Cada persona que llega trae consigo un bagaje culinario que se

LAS CLAVES DEL MENÚ DEL FUTURO



Experiencia *instagramable*

La Generación Z ya no elige restaurante: elige experiencia. Si no es fotograbable, compartible y sorprendente, no existe para ellos. Y son el comensal del presente y del futuro.



Diversidad cultural

El 19% de la población española no ha nacido en España. Esa diversidad cultural está reconfigurando los gustos gastronómicos desde dentro, no como tendencia importada sino como realidad cotidiana.



Consumo fragmentado

La inestabilidad económica no acaba con las salidas a comer, pero sí fragmenta las comidas. Menos *full-service*, más momentos de consumo desestructurado a lo largo del día.

➤ Nuria Hernández, CEO de Unilever Food Solutions, explica a Jordi Cuatrecasas, director de desarrollo de AECOC, cómo Unilever Food Solutions ha apostado por la digitalización con herramientas de inteligencia artificial para restauración.



integra, se fusiona y acaba influyendo en lo que se come.

- **La inestabilidad económica, que no frena el consumo fuera del hogar, pero sí lo fragmenta.** Cada vez se cocina menos en casa, pero también cada vez se sienta menos la gente en una mesa de restaurante organizado. Lo que crece son los momentos intermedios, los consumos desestructurados, el *snack on the go*, el *smoothie* en la cafetería, el *delivery* de noche. "Ahí está la oportunidad del sector: captar todos esos momentos", señala.

Cuatro tendencias gastronómicas ganan fuerza

Estas tres fuerzas se traducen en cuatro tendencias gastronómicas concretas: la experiencia *instagramable*, que convierte el restaurante en un espacio pensado para ser compartido; el retorno a las raíces, basado en lo auténtico, lo local y el *storytelling*; el *street food* global, impulsado por las migraciones y convertido en una tendencia mundial; y la cocina sin fronteras, fruto de la convivencia de chefs de distintos orígenes que fusionan tradiciones culinarias.

Digitalización y competitividad

Para dar vida a todo eso, Unilever Food Solutions ha apostado por la digitalización. En China opera ya una herramienta de inteligencia artificial que, con solo introducir el nombre del restaurante, analiza la carta, los precios, las reseñas y la competencia del entorno y devuelve recomendaciones concretas de mejora en cuestión de segundos. "La mayoría de los restauradores no miran todavía sus *reviews*", constata Hernández. La herramienta ya está disponible en diferentes países de Europa, y en España la CEO espera que llegue pronto. ■



Autenticidad

Autenticidad no significa tradición inmóvil. Significa honestidad: saber quién cocina, por qué se hace así y de dónde vienen los ingredientes. La Generación Z lo detecta y lo valora más que cualquier otro atributo.



Street food internacional

El *street food* global -impulsado por las oleadas migratorias- ha dejado de ser nicho. Aparece en la alta gastronomía, en las cadenas y en los menús de barrio. No hay que resistirse, hay que integrarlo.



Inteligencia artificial

La IA ya permite a un restaurador en China obtener en segundos un diagnóstico de su carta, sus precios y sus reseñas frente a la competencia.



En la imagen de izda. dcha.: modera **Cristina García** (Worldpanel), a **Santiago Rigoni** (Toma Café), **Borja Poal** (B de Bocata), **Eduardo Gómez** (Hermanos Vinagre) y **Rebeca Fernández** (Gazteka).

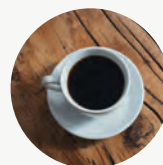
Local Heroes

Donde surgen nuevos focos y oportunidades



Cuatro modelos diferentes con un denominador común: crecer a partir de un concepto con identidad propia. En el marco del 23º Congreso Horeca, Santiago Rigoni (Toma Café), Borja Poal (B de Bocata), Eduardo Gómez (Hermanos Vinagre) y Rebeca Fernández (Gazteka) compartieron, moderados por Cristina García (Worldpanel), las decisiones que han marcado la evolución de sus negocios: desde cómo educar al consumidor y construir una comunidad en torno a una marca, hasta profesionalizar la operativa, convertir la inclusión en una ventaja competitiva o adaptar la propuesta a lo que realmente demanda el cliente.

LOS CASOS



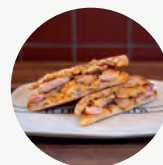
Toma Café

Cafeterías de especialidad que han construido su propuesta sobre el compromiso con el origen del café y la transparencia.



Hermanos Vinagre

Tabernas especializadas en el aperitivo tradicional que crecen sin renunciar a la calidad del producto ni a su esencia.



B de Bocata

Concepto de bocadillos gourmet que combina alta cocina con un modelo de inclusión laboral como parte de su propuesta de valor.



Gazteka

Marca de restauración especializada en burritos y cookies que adapta continuamente su oferta a partir de la escucha activa del cliente.

Toma café

Santiago Rigoni
Cofundador de Toma Café



CAFÉ DE ESPECIALIDAD CON ALMA DE BARRIO

.....
Fundado en Madrid en 2011, Toma Café lleva 15 años construyendo una cultura del café de origen en la que la calidad no es un atributo de marketing sino un compromiso con cada eslabón de la cadena. Cuatro locales y tostador propio avalan un modelo de crecimiento lento, orgánico e intencionado.
.....

Santiago Rigoni dejó la publicidad en 2010 convencido de que no podía seguir comunicando productos en los que no creía. "La crisis, Madrid apagado y unas cafeterías estancadas en el café amargo de siempre me dieron el empujón final", explica Rigoni. Abrió Toma Café en Malasaña con una idea

clara: hacer el café que él mismo quería tomar.

El objetivo: reeducar un hábito

Lo que vino después no fue tanto construir un negocio como reeducar un hábito. "Había que hacer entender que el café no tenía el sabor al que la gente estaba acostumbrada", recuerda Rigoni. Cambiar esa percepción requirió tiempo, pedagogía y un discurso que el cofundador prefiere articular en torno a la palabra compromiso, no especialidad. "Son 60 cerezas para hacer un café, es a mano, en una montaña, colgado de una rama. Hay que hablar de eso".

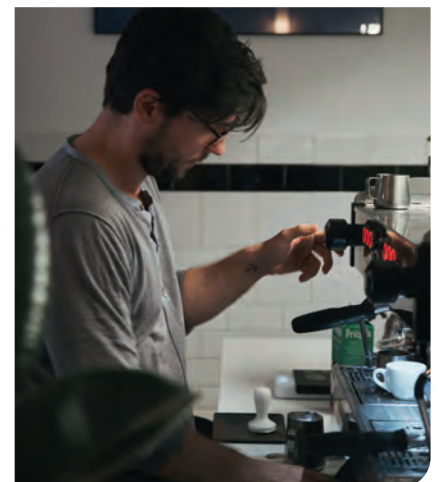
La segunda apertura llegó en 2017, seis años después de la primera. Una cadencia que en un sector obsesionado con la escala puede parecer lenta, pero que Rigoni defiende como ventaja: cre-

cer sin inversión externa, respondiendo ellos mismos ante el banco, y haciéndolo de forma que la comunidad lo note y lo apoye. Esa comunidad no es solo el cliente joven con teléfono: son vecinos, niños a los que vieron nacer, emprendedores que pasaron por Toma y montaron sus propias tostadoras o cafeterías. "Muchas veces la comunidad no solo es tu cliente final, sino la persona que creció contigo. Eso también es comunidad", puntualiza.

Compromiso y transparencia como pilares

De cara a la Generación Z, Rigoni no ve una amenaza sino una responsabilidad. Una generación que compra compromiso y transparencia por encima de cualquier otro atributo. "Lo que hacemos y cómo lo hacemos es fundamental. Ellos compran eso, necesitan eso", concluye. ■

La Generación Z. Compra compromiso y transparencia por encima de cualquier otro atributo.



Hermanos Vinagre



Eduardo Gómez
CEO de Hermanos Vinagre

EL APERITIVO DE SIEMPRE EN CLAVE CONTEMPORÁNEA

Con cinco locales en Madrid y un plan de expansión activo hacia Zaragoza y las grandes ciudades del sur de España, Hermanos Vinagre ha convertido el aperitivo más canalla en una propuesta con identidad de marca, estándares operativos y producto de kilómetro cero.

Eduardo Gómez llegó a Hermanos Vinagre desde una trayectoria que incluye Costa Coffee, Starbucks y varias startups de restauración. Lo que encontró fue una marca pequeña, pero con un reconocimiento desproporcionado a su tamaño. “La gente me preguntaba si teníamos 15 o 20 locales.

Solo teníamos 5”, explica. El potencial estaba claro. La tarea, también: estructurar la compañía sin acabar con lo que la hacía funcionar.

Operativa para replicar y crecer

Su primera palanca fue la operativa. Jerarquía en los locales, manual de operaciones, planes de formación, responsables de turno. “Aunque seamos una taberna y defendamos el aperitivo canalla, tiene que haber un proceso. Si no lo puedes replicar, no puedes crecer”, afirma. La segunda fue el producto, y ahí Gómez no negocia. Anchoas del Cantábrico pescadas en la ventana del año, mejillones de ría gallega con calibre controlado de noviembre a enero, acuerdo con Petacachico para atún rojo de almadraba. “Nunca vamos a bajar la calidad aunque tengamos que penalizar el margen”.

Fieles a su esencia

La pregunta que le persigue es: ¿cómo crecer sin perder la autenticidad? Su respuesta es directa: manteniendo el producto y la satisfacción del cliente, el local seguirá siendo la taberna del barrio aunque tenga diez locales más. “Nunca vas a dejar de ser la taberna del barrio”, añade.

Con la generación joven la conexión ha sido natural, explica Gómez. El ambiente de los 70's y 80's, la música de Hombres G y Duncan Dhu, la barra de inoxidable que ellos llaman vintage. “No somos vintage. Es la barra de toda la vida. Pero les gusta, y por eso conectamos”, afirma. La próxima apertura es Zaragoza. Después, ponen la mirada en el Levante y el sur de España. ■

Crece sin perder la autenticidad. Manteniendo el producto y la satisfacción del cliente.



B de bocata

Borja Poal
Fundador de B de bocata



BOCATAS CON IMPACTO SOCIAL

.....

Con dos locales en Barcelona y dos más en la Costa Brava, B de Bocata ha reposicionado el bocadillo como producto gourmet y ha convertido la inclusión laboral en ventaja competitiva real: un 0,5% de absentismo y un equipo que no se va.

.....

Borja Poal es terapeuta en drogodependencias. Que hoy dirija una cadena de bocadillos de alta cocina no es una contradicción: es la coherencia de alguien que cree firmemente en las segundas oportunidades y ha construido un modelo de negocio sobre esa convicción.

El primer reto fue romper la ecuación bocadillo igual a barato y de prisa. “Cuando vendíamos los bocadillos 2 euros por encima éramos caros. Cuando vendíamos 4 éramos exclusivos”, explica. La respuesta fue alejarse del producto popular, elevar el pan, cuidar el relleno con criterio de alta cocina y apostar por un servicio que explicara el producto. La propuesta encontró su público.

La inclusión como ventaja competitiva

El segundo reto, más complejo, fue demostrar que un modelo de inclusión social puede ser rentable sin necesitar subvenciones ni apelar a la lástima. B de Bocata emplea a personas en situación de vulnerabilidad y presume de un 0,5% de absentismo

en una plantilla de 48 personas. “Nadie se va. Tenemos gente comprometida que cree en la causa”. El mayor cumplido, dice Poal, es cuando alguien repite sin saber de qué va el proyecto: “Cuando vuelven solo por los bocadillos sabemos que lo estamos haciendo bien”.

Pasión y obsesión

La llegada de Berta Argenté al proyecto, con foco en los números, ha dado solidez financiera a lo que Poal llama emprendimiento social. Su consejo para quien quiera construir un concepto en hostelería es tan claro como su propuesta: “Que se guíe por su pasión, que de su pasión le derive la obsesión. Has de estar en la ducha pensando en lo que haces”, apunta. ■

La clave. Que la propuesta se guíe por la pasión, y que de esa pasión derive la obsesión.



Gazteka

Rebeca Fernández
Confundadora de Gazteka



BURRITOS Y COOKIES CON ACENTO GALLEGO

.....

Nacida en A Coruña en plena pandemia, Gazteka suma ya cinco locales -incluido uno en Madrid- con una propuesta de gastronomía americana de calidad que cubre desde la comida hasta la cena sin pausa: tacod hacks, bowls y dos imprescindibles, burritos y cookies.

.....

Rebeca Fernández venía de Marca TV y Decathlon. Su socio David, de la pasión por los modelos de comida rápida. Cuando llegó la pandemia y decidieron emprender juntos en Galicia, la pregunta no fue qué producto lanzar sino

qué estaba demandando de verdad el cliente. La respuesta fue rapidez, calidad, personalización y versatilidad para distintos momentos del día.

La combinación burrito y cookie generó dudas desde el principio. “La gente se preguntaba: ¿y eso cómo funciona?”, explica Fernández. Desde Galicia, la respuesta fue rotunda: funciona. El burrito como producto icónico y la

Para Gazteka. La escucha al cliente es un pilar fundamental.

cookie como cierre resuelven franja de comida, merienda y cena con una oferta definida que no necesita reinventarse para cada momento, solo adaptarse. Según Fernández, “hoy hay burritos más pequeños y planchados para momentos ligeros, menús cerrados para quien no quiere pensar, y opciones totalmente personalizables para veganos, celíacos y cualquier otra necesidad dietética”.

Escuchar al cliente como mantra

Para Gazteka la escucha al cliente es un mecanismo operativo. El sistema de pedido es digital, pero siempre hay una persona junto al cliente para guiarle y recoger *feedback* al final del servicio. Algunas de las decisiones más importantes de la marca han salido de ahí, incluido el abandono del desayuno. “Cuando nos dimos cuenta de que el cliente pedía tostadas con jamón y tomate y nosotros teníamos guacamole y pico de gallo, decidimos renunciar. No era nuestro *core*”, afirma.

El objetivo de los próximos años no pasa tanto por sumar locales como por convertir el reconocimiento en hábito: “Que cuando alguien piense en un burrito, piense en Gazteka”. ■



Las personas como ingrediente esencial en la hostelería

La diferencia está en las personas. En un momento en que la tecnología y los conceptos se replican con rapidez, Xavier Marcet, consultor y vicepresidente de Marlex, reivindica el factor humano como la auténtica ventaja competitiva de la hostelería. La claridad estratégica, el talento, la cultura y la capacidad de construir equipos comprometidos son, para él, los ingredientes que marcan la diferencia entre las empresas que simplemente funcionan y las que dejan huella.



Maite Saeta, responsable de Gestión del Talento, Diversidad y Empleabilidad de AECOC, conversa con Xavier Marcet sobre el triángulo que define a las organizaciones: competitividad, bondad y belleza. "Pero en ese orden: sin competitividad, lo demás es pose".

Claridad antes que plan

En un sector tan abierto y competido como la hostelería, la tentación de hacer muchas cosas a la vez es permanente. Xavier Marcet, consultor y vicepresidente de Marlex, lo identifica como uno de los principales enemigos del crecimiento sostenible y propone un antídoto que llama claridad estratégica, que distingue con cuidado del plan estratégico. "Cuando tienes que explicar tu empresa y necesitas media hora, es que no tienes ni idea de dónde vas". La claridad permite tomar decisiones con agilidad, mantener el foco y, sobre todo, decidir qué no vas a hacer. En hostelería, apunta Marcet, esa renuncia es tan estratégica como cualquier apertura.

El quién por encima del qué

Si hay una idea que vertebra toda la reflexión de Marcet es esta: la estrategia son las personas. No como declaración de intenciones sino como convicción operativa. "La misma propuesta, en un sitio o en otro, te irá mejor o peor. El producto tiene que estar bien, la marca tiene que estar cuidada. Pero pídele mañana a la gente que tienes". El *know-how* importa, subraya Marcet, pero el *know-who* es definitivo.

A photograph of Xavier Marcet, a man with glasses and a dark suit, speaking on a stage. He is gesturing with his hands. The background is dark with a blue light source.

Xavier Marcet
Consultor y vicepresidente
de Marlex

La estrategia no es el plan.
Es la claridad: saber explicar
a dónde vas en tres frases.
Si necesitas media hora, no
tienes ni idea de dónde vas.

El *know-how* importa,
pero el *know-who* es definitivo.
El quién no es un factor
más, es la clave.

**El talento no es exclusivo
de otros sectores.** En
hostelería también se necesita,
y el talento son personas
que dibujan trayectorias
con resultados por encima
de la media. Su contrario
son personas que dibujan
trayectorias con excusas
por encima de la media.

Marcet diferencia con precisión entre talento y no talento. El primero dibuja trayectorias con resultados por encima de la media. El segundo dibuja trayectorias con excusas por encima de la media. Y advierte de un fenómeno frecuente en todas las organizaciones: hay personas que evolucionan al revés, que se cansan o se desconectan. El trabajo del líder es detectarlo, porque los referentes del equipo tienen que ser, necesariamente, personas honestas capaces de generar convivencias positivas. "Es muy fácil extender el mal ambiente; lo difícil es intentar construir algo que tenga sentido".

El absentismo no tiene solución externa

Sobre el absentismo -que identifica como una de las mayores preocupaciones del sector-, Marcet es directo: nadie lo va a resolver desde fuera. Podría haber otro marco normativo, otro sistema, otras condiciones. Pero cada empresa tiene que construir su propia lógica interna de condiciones que hagan que en su caso ese problema sea menor. Y una de las palancas más efec-

tivas, señala, es trabajar con equipos pequeños. "Que nadie pueda esconderse. Que si uno no viene se note más". La individualización -del reconocimiento, de la exigencia, de la generosidad- es más fácil en equipos pequeños y más difícil de sostener a medida que crece el volumen.

Lo que la inteligencia artificial no podrá copiar

Marcet pide calma ante la irrupción de la inteligencia artificial. Será un cambio del calibre de Internet, acepta, y copiará productos y experiencias con una facilidad antes impensable. Pero hay tres cosas que no podrá replicar: un equipo comprometido, una cultura sólida y la capacidad de pensar. "La inteligencia artificial ha venido para que pensemos más, no menos". La cultura, en su marco, es lo que hace la gente cuando nadie la ve. Y la seguridad psicológica -que las personas se atrevan, que puedan crecer- es la condición para que esa cultura sea algo más que un enunciado en la pared. En un sector como la hostelería, concluye, la ventaja diferencial seguirá siendo la

misma de siempre: datos y ojos. Datos para decidir mejor, y ojos para mirar al cliente cada día sin engañarse.

Competitividad, bondad y belleza

El cierre de Marcet introduce un triángulo que define, según el consultor, a las organizaciones que dejan algo más que un balance: competitividad, bondad y belleza. Pero advierte de inmediato del orden. "No me atrevo a hablar de bondad y de belleza si no hay competitividad. Si no ganas dinero, lo demás es puro movimiento". La bondad es hacer las cosas con gente que valga la pena y construir convivencias en las que las personas puedan dar lo mejor de sí. La belleza es la calidad de lo que se deja: no solo la marca, sino el legado, lo que los que vengan después encontrarán. Y la pregunta que propone hacerse todo directivo en algún momento de su trayectoria no es cuánto ha ganado, sino qué ha dejado. "Cuando te vayas, alguien dirá una frase sobre ti. Ojalá el tono de esa frase te permita pensar que todo valió la pena", concluye. ■

En la imagen **José María Bonmatí**, director general de AECOC (izquierda), conversa con **Toni Segarra**, director creativo y socio fundador de Alegre Roca.



“Una marca tiene que saber quién es y hacia dónde quiere ir”

¿Cómo construir valor de marca en un mundo complejo con audiencias fragmentadas? En el marco del Congreso AECOC de Horeca José M^a Bonmatí, director general de AECOC, conversa con Toni Segarra. El publicista sostiene que para existir una marca tiene que construir diferencia y valor. Añade que comunicar el valor de marca no es decir más, sino decir mejor; que competir solo en precio destruye valor y que la coherencia y consistencia siguen siendo las herramientas más poderosas para construir relaciones duraderas con el consumidor.

.....
Toni Segarra es uno de nuestros publicistas más influyentes y premiados a nivel nacional e internacional. Su visión estratégica y extraordinaria creatividad le han permitido conectar las marcas con la mente y el corazón de los consumidores a lo largo de los años. Su-
yas son algunas de las campañas más recordadas de la publicidad española, como “¿Te gusta conducir?”, “Be water my friend”, “Redecora tu vida”, “La República Independiente de mi casa” o “¿A qué huelen las nubes?”.

Licenciado en Filología Hispánica, su carrera ha estado vinculada a prestigiosas agencias como Vinizius, Vizeversa, Casadevall Pedreño SPR, Delvico Bates y la agencia SCPF, que cofundó en 1996. En 2017, junto a Luis Cuesta, fundó la agencia Alegre Roca.



“Las marcas siempre quieren decir más cosas de las que deberían. La comunicación o es simple o no existe”.

“La publicidad suele ser una promesa; el problema aparece cuando esa promesa no se cumple. 9 de cada 10 lanzamientos fracasan. Por eso la comunicación debe consolidarse en la experiencia real”.

“Las críticas inteligentes muchas veces te descubren problemas que no sabías que tenías y te dan la oportunidad de corregirlos”.

Segarra es el único español incluido en la lista de las 100 Top Creative Minds de la revista Shots y fue elegido mejor creativo español del siglo XX por la revista Anuncios. Forbes lo ha identificado como una de las figuras más influyentes y creativas de España. En reconocimiento a su trayectoria y contribución en 2021 fue nombrado Doctor Honoris Causa por la Universidad Nebrija y en 2023 ingresó en el Salón de Honor del Talento Latino de El Ojo de Iberoamérica.

.....

José María Bonmatí: A lo largo de tu trayectoria has reflexionado mucho sobre qué hace que una marca sea relevante y perdure en el tiempo. ¿Cómo definirías lo que es una marca?

Toni Segarra: Definir una marca es casi tan difícil como definir la felicidad o la belleza. Hay más de 30 defi-

niciones y probablemente todas son válidas. Pero hay una que a mí me sirve: una marca es diferencia y valor. Si no te diferencias, no existes. Pero la diferencia sola no basta; necesitas construir alrededor una capa de valor capaz de generar emoción, afecto, inteligencia o deseo. Solo entonces la gente está dispuesta, incluso, a pagar más por algo que objetivamente puede parecerse mucho a lo que tiene al lado.

La máxima expresión de eso son las marcas de lujo, que consiguen cobrar cientos de veces más por un producto porque ha construido una percepción de valor casi cercana a la fe.

En hostelería hablamos de experiencias más que de productos. ¿Cómo puede una marca trasladar todo lo que representa en un sector tan ligado a la experiencia?

La marca siempre se construye desde el producto y desde la experiencia. Tener claro quién eres, a dónde vas y qué quieres dejar en el consumidor es fundamental. La experiencia debe expresar la marca.

La publicidad suele ser una promesa; el gran problema aparece cuando esa promesa no se cumple. No hay que olvidar que 9 de cada 10 lanzamientos fracasan. Y en la mayoría de los casos lo que fracasa es la promesa. Por eso la comunicación debe consolidarse en la experiencia real. Y en hostelería, además, esa experiencia es clave.

España es una potencia gastronómica excepcional. Sin embargo, cuando miramos a otros países, da la sensación de que han sabido construir un relato más sólido alrededor de su gastronomía. ¿Crees que estamos comunicando bien nuestro valor? ■ ■ ■



❖ **“¿Te gusta conducir?”**. BMW usó esta campaña para transformar una marca mítica y legendaria en algo más cercano, con un mensaje claro: tú también puedes tener un coche como este.



❖ **“Redecora tu vida” y “Bienvenido a la República Independiente de tu casa”**. Con estas campañas IKEA se posicionó como una marca que acompaña los cambios de vida, convirtiendo el hogar en un espacio propio y ampliando su oferta más allá de la decoración, hacia áreas como la cocina o el baño.

Tengo la convicción absoluta de que somos el país donde mejor se come del mundo, con mucha diferencia. No creo que exista ninguna otra categoría en la que tengamos ese liderazgo tan absoluto. Somos lo que durante tres siglos fue Francia. Sin embargo, no lo hemos explicado bien.

La alta gastronomía española debería ser una cuestión de Estado, como sucede en Francia, Perú o Tailandia. Es la Fórmula 1 del sector horeca y un enorme activo económico y cultural.

La famosa portada de **Ferran Adrià** en The New York Times en los años 90 decía: “La nueva *nouvelle cuisine*”. Ese concepto de comunicación no se ha expresado. Hay que mostrarlo. Y si lo explicamos, habrá un ejército de prescriptores que serán los mejores del mundo poniendo en valor la alimentación española.

Una de las campañas más recordadas de la publicidad es “¿Te gusta conducir?”. En un sector como el automóvil, donde tradicionalmente la comunicación se centraba en las características técnicas, apostasteis por un enfoque más emocional.

Cuando vendes un coche premium, vendes lo que ese coche dice de ti.

Hace veinte años tener un BMW proyectaba una personalidad muy concreta. Nosotros intentamos acercar esa personalidad a más personas. BMW era una marca admirada, pero también lejana para muchos. Con “¿Te gusta conducir?” quisimos ampliar el club y decirle a mucha gente: “Tú también puedes tener un coche como este”.

Además, en aquel momento Audi estaba creciendo desde un territorio más discreto y modesto. Había consumidores que querían expresar éxito, pero sin ostentación. Nuestro trabajo consistió en convertir una marca mitológica y legendaria en una marca un poco más cercana.

También con Ikea impulsasteis campañas que marcaron una época, primero con “Redecora tu vida” y después con “Bienvenido a la Re-

“La alta gastronomía española debería ser una cuestión de Estado, como sucede en Francia, Perú o Tailandia. Es la Fórmula 1 del sector horeca y un enorme activo económico y cultural”.

pública Independiente de tu casa”. Más allá de un cambio de eslogan, parecía haber una evolución en la forma de entender el hogar y la relación de las personas con él.

¿Cómo surgió esa transformación?

Empezamos a trabajar con Ikea en el segundo año tras su lanzamiento en España. Con “Redecora tu vida” capturamos muy bien aquel momento de esplendor económico: la gente empezaba a cambiar su vida, y la campaña funcionó muy bien.

Pero cuando nos llevaron a la central en Suecia, la consejera delegada nos lanzó un reto: “Vosotros estáis vendiendo los jarroncitos de colores y los complementos, y nosotros somos una fábrica de muebles. Hacemos unas cocinas y unos cuartos de baño increíbles, y vosotros no lo estáis comunicando”.

Volvimos a España algo asustados y llegamos a la conclusión de que teníamos que reorientar la comunicación hacia el hogar. La cuestión era cómo hacerlo de una manera propia, que fuera genuinamente Ikea. De ahí surgió la idea de “La República Independiente”: nombrar el hogar como un territorio propio, con sus propias normas. Además, había un reto muy concreto: la gente no pensaba en Ikea cuando se planteaba hacerse una cocina, y ha-



✦ **"Be Water, My Friend".** BMW recuperó la célebre filosofía de Bruce Lee, que transmite la capacidad de adaptarse a cualquier circunstancia sin perder la propia esencia, para conectar los valores de adaptación, fluidez y superación con la experiencia de conducción.

bía que cambiar esa percepción. Y lo conseguimos.

Tanto en gran consumo como en hostelería vemos cada vez más alianzas entre marcas y figuras reconocidas, desde chefs hasta deportistas o creadores de contenido. En un contexto donde la confianza es un activo fundamental,

¿qué aportan realmente los prescriptores a una marca?

El prescriptor traslada a tu compañía una confianza, una notoriedad, y en algunos casos valores. Cuando lanzamos ING en España con el concepto "Tu otro banco", utilizamos a Matías Prats porque transmitía una enorme confianza. En Banco Sabadell trabajamos con Pep Guardiola

primero y con Rafa Nadal después, porque sucedía algo parecido: proyectan unos valores que acababan asociándose a la marca. Es una manera de ahorrar tiempo y dinero: si se hace bien, te permite alcanzar un nivel de confianza y estatura mayor con un esfuerzo que muchas veces es menor de lo que costaría hacerlo a pulmón. ■ ■ ■

aecocempresas

LA TRILOGÍA IMPRESCINDIBLE PARA LOS PROFESIONALES DE LA LOGÍSTICA

¡NUEVO!

- **EL LIBRO VERDE DE LA LOGÍSTICA-ESG**
- **EL LIBRO BLANCO DE LA LOGÍSTICA**
- **EL LIBRO ROJO DE LA LOGÍSTICA**



Para más información:

Cristina Guillaumes · cguillaumes@aecoc.es · 93 252 39 00

Hoy estos *celebrities* se han transformado en el *influencers*, que es un *celebrity* que además gestiona sus propias audiencias. Es a la vez canal, famoso y prescriptor; una mezcla interesante a la que nos ha llevado la tecnología. No obstante, el objetivo viene a ser el mismo.

En hostelería, además de la comunicación que controla la propia marca, existe un canal paralelo cada vez más influyente: las reseñas, las recomendaciones entre consumidores y todo el ecosistema *peer-to-peer*. ¿Cómo debe gestionar una marca esta nueva realidad?

Entiendo perfectamente que para muchos negocios -y especialmente en hostelería- eso pueda generar angustia e incluso desasosiego. Estás permanentemente expuesto al juicio público. Pero creo que la única manera razonable de afrontarlo vuelve a ser la coherencia y la consistencia: ser fiel a tu producto, a tu experiencia y a tu marca.

Hay una idea importante que a veces olvidamos: es imposible cons-

truir una marca relevante sin generar rechazo en alguna parte. Como dice Risto Mejide citando a Michael Crichton: "Cuando dices algo sin que nadie esté en desacuerdo, es que no has dicho nada". Tener *haters* no solo es normal, sino hasta cierto punto saludable. Significa que hay otra gente que probablemente te está queriendo.

Otra cosa distinta es saber escuchar las críticas inteligentes. Muchas veces te descubren problemas que no sabías que tenías y te dan la oportunidad de corregirlos.

Aun así, creo que el boca-oreja sigue siendo la forma perfecta de comunicación. Seguimos confiando más en la llamada de un amigo que nos recomienda un restaurante que en 100 reseñas online.

Internet ha multiplicado las posibilidades de segmentación, pero también ha fragmentado las audiencias. ¿Qué supone esta fragmentación para las marcas y cómo se puede construir una comunicación coherente en este entorno?

Para mí es el problema nuclear de la comunicación actual. Hoy puedes



LAS 10 IDEAS CLAVE DE TONI SEGARRA SOBRE MARCAS Y COMUNICACIÓN

- 1 Una marca necesita diferencia y valor. Solo existe si logra diferenciarse. Pero esa diferencia debe ir acompañada de una capa de valor que haga que el consumidor la prefiera incluso pagando más.
- 2 La experiencia debe confirmar la promesa. La publicidad funciona como una promesa que debe cumplirse en el producto y en la experiencia real. Cuando eso no ocurre, la marca pierde credibilidad.
- 3 Posicionarse implica renunciar. Uno de los grandes errores de las marcas es querer decir demasiadas cosas a la vez. La comunicación eficaz exige síntesis, foco y capacidad de elección.
- 4 La coherencia es la nueva repetición. En un entorno fragmentado y saturado, la consistencia y la coherencia sustituyen al antiguo modelo de repetición masiva de mensajes.
- 5 Las marcas no pueden vivir solo del precio. Comunicar únicamente promociones y ofertas termina reduciendo la marca a una guerra de precios y destruyendo valor para toda la categoría.



“Obsesionarse con el precio puede destruir no solo tu marca, sino toda tu categoría. Ikea, Mercadona e Inditex casi no hablan de precio. Sabemos que tienen buenos precios y, por tanto, lo que cuenta es el valor”.

“Tener haters no solo es normal, sino hasta cierto punto saludable. Significa que hay otra gente que probablemente te está queriendo”.

segmentar hasta extremos inimaginables, pero si no se gestiona bien acabas fragmentando la marca. Y fragmentar significa romper.

Cada vez veo más marcas con múltiples personalidades y graves incoherencias. Por eso hoy la estrategia de comunicación es más importante que nunca. La única manera de no fragmentarse es tener claro quién eres, hacia dónde vas y cómo quieres construirte. Y, además, manejar ese cambio permanente con coherencia y consistencia, que no es lo mismo, pero que se convierten en la

nueva repetición. Antes con la televisión bastaba con repetir mucho un mensaje. Hoy esa repetición es casi imposible. El sustituto de la repetición son la coherencia y la consistencia.

Y eso exige elegir. Posicionarse es renunciar. Uno de los grandes problemas de las marcas es que siempre quieren decir demasiadas cosas. La comunicación o es simple, sintética, o no existe.

Hablas de la importancia de la coherencia y la consistencia en el tiempo. Sin embargo, muchas compañías viven sometidas a la presión del resultado inmediato. ¿Crees que esta dinámica está dificultando la construcción de marcas sólidas y duraderas?

Sin ninguna duda. De hecho, creo que es uno de los grandes problemas de nuestro tiempo. La estrategia, por definición, tiene que ver con el largo plazo. No existe posibilidad de hacer estrategia si no eres capaz de pensar a largo plazo. Y hoy vivimos sometidos a una presión permanente del corto plazo que nos

dificulta muchísimo pensar y, sobre todo, tomar decisiones estratégicas. Eso representa un problema gravísimo no solo en comunicación, sino también en la subsistencia de modelos fundamentales de civilización.

Vivimos pendientes del resultado inmediato, del *quarter*, del dato instantáneo. Mientras tanto, hay países como China que están jugando otra partida porque no piensan en esos términos. Y si no nos damos cuenta de eso –y no reaccionamos rápido– quizás lleguemos tarde.

Sobre el precio como variable de comunicación, ¿cuáles son los principales riesgos?

En las grandes compañías con las que trabajo suele haber una gran verdad que a mí me parece un gran error: la idea de que hay publicidad de producto y publicidad de marca. La publicidad de producto suele ser publicidad táctica, de precio, de oferta. Incluso hay marcas muy grandes en las que son departamentos de marketing distintos que se pelean entre sí. Y es mentira. La publicidad de producto ■ ■ ■

6 El largo plazo es imprescindible para construir marca. La presión por resultados inmediatos dificulta la estrategia y pone en riesgo la construcción de marcas sólidas y duraderas.

7 Los prescriptores funcionan como acelerador de confianza. Aportan notoriedad, confianza y valores ya reconocidos por el consumidor, reduciendo el tiempo necesario para construir reputación.

8 Tener detractores es compatible con tener una marca fuerte. Las marcas relevantes generan adhesión y también rechazo. Intentar gustar a todo el mundo suele conducir a la irrelevancia.

9 Hoy las marcas funcionan como las series de televisión. Ya no se construyen con campañas cerradas, sino con relatos continuos capaces de evolucionar sin perder su identidad.

10 El boca-oreja sigue siendo la forma perfecta de comunicación. Seguimos confiando más en la llamada de un amigo que nos recomienda un restaurante que en 100 reseñas online

“Cada vez veo más marcas con múltiples personalidades y graves incoherencias. Por eso hoy la estrategia de comunicación es más importante que nunca”.



construye marca de una manera muy sólida. Si te gastas dinero en decir que haces ofertas y precio, lo que estás diciendo al mercado es que tu marca es solo eso. Estás destruyendo tu marca.

Cuando las categorías se convierten en categorías de precio, desaparecen como categorías. En una categoría de precio no hay posibilidad de ser una marca. Hay que tener mucho cuidado, porque el precio puede hundir no solo tu marca, sino todo tu entorno. Fíjate qué poco hablan de precio Ikea, Mercadona e Inditex, que son marcas claramente de precio. Sabemos que tienen buenos precios y, por tanto, lo que cuenta es el valor.

No podemos hablar hoy de comunicación sin hablar de inteligencia artificial. Ya estamos viendo campañas capaces de generar emociones y narrativas muy convincentes. Más allá del impacto sobre determinadas profesiones, ¿cómo crees que la IA va a transformar la publicidad y la comunicación en los próximos años?

Yo he decidido ser optimista en la vida. Uno de los grandes misterios de la humanidad es el cerebro humano, del que sabemos muy poco. Lo que estamos construyendo con la inteligencia artificial no es un cerebro humano. Es otra cosa. Tengo la esperanza de que precisamente eso acabe poniendo todavía más

en valor aquello que hace único al ser humano.

La inteligencia artificial sustituye sobre todo tareas repetitivas, mecánicas o más previsibles. Sin embargo, hay algo profundamente humano que sigue siendo muy difícil de replicar: esa intuición que no sabes de dónde sale, esa capacidad de equivocarte, esos presentimientos que aparecen de lugares inexplicables.

Ojalá que la inteligencia artificial, en algún momento, exprese de forma honesta que nosotros hacemos cosas que ella no sabe hacer.

A lo largo de esta conversación han aparecido conceptos como la diferenciación, la coherencia, la consistencia o la capacidad de adaptación. Si tuvieras que resumirlo en dos o tres recomendaciones para las empresas que quieren construir una marca sólida, ¿cuáles serían?

Siempre hablamos de coherencia y consistencia, pero antes de eso hay un trabajo previo mucho más impor-

tante: entender quién eres y hacia dónde quieres ir.

En el fondo, mi trabajo tiene bastante que ver con las grandes preguntas de la filosofía y de la existencia humana: quién soy, por qué nací, cuál es mi misión, por qué fundé este restaurante o esta cafetería, qué quiero aportar, qué rumbo quiero seguir. Hay que pensar en términos de eternidad, porque eso construye rumbos duraderos.

Luego, naturalmente, hay que adaptarse constantemente. Me gusta mucho esa idea de *Ecclesia semper reformanda*, que consiste en que para seguir siendo lo que eres tienes que estar continuamente reformándote.

Antes construir una marca era más como hacer una película: tenías un mensaje cerrado, con principio y final, y un canal que te permitía llegar a todo el mundo. Hoy construir una marca se parece más a pensar en una serie de televisión, que se adapta a su audiencia. Tú tienes una premisa, una personalidad, una voz y unos personajes. Quizá esa serie dure dos temporadas u once. No lo sabes, pero tienes una base sólida que te permite seguir evolucionando, temporada tras temporada, adaptándote a lo que ocurre y a lo que el consumidor necesita, sin perder nunca tu esencia.

“El prescriptor traslada a tu compañía confianza, notoriedad y en algunos casos valores”.

© Redacción C84

C84

CONOCE

PROFUNDIZA

COMPARTE

La revista de AECOC para los directivos del Gran Consumo

Análisis y opinión sobre
distribución, industria y consumo.

Casos reales contados por
empresas y directivos del sector.

Contenidos pensados para
comprender el mercado
y apoyar la toma de decisiones.

Cuéntanos tu historia

Envíanos las novedades de tu empresa.
redaccionC84@aecoc.es

¿Quieres anunciarte en C84?

juan.martinez@codigo84.com



La opinión de los asistentes

A través de la app del Congreso, pudimos conocer al momento la opinión de los asistentes sobre los temas tratados.

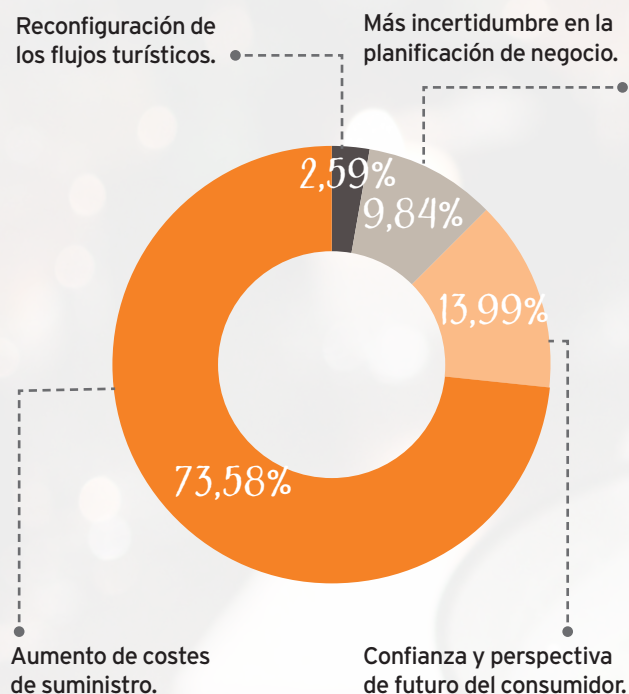




Patrocinado por:



¿Cuál crees que será el mayor impacto de la inestabilidad geopolítica y su impacto macroeconómico en el sector Horeca?



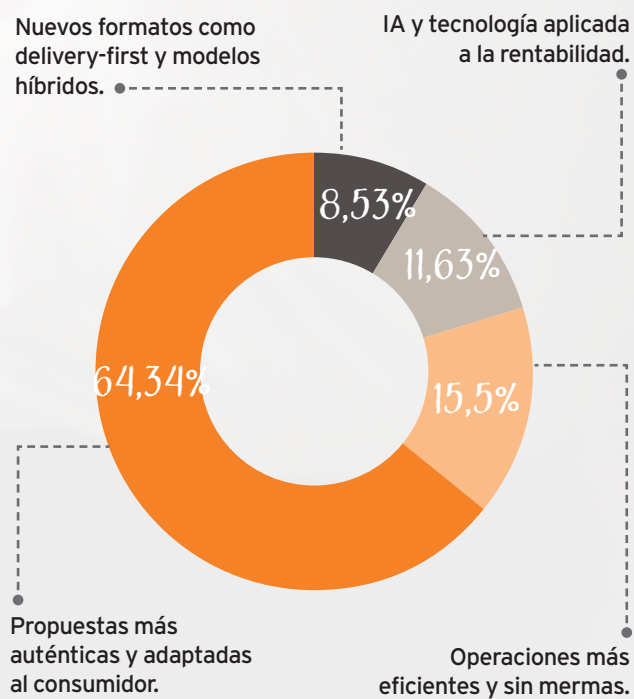
¿Qué cambio crees que va a transformar más la hostelería en los próximos años?



¿En qué área crees que la IA tendrá mayor impacto en un negocio de restauración?



¿Cuál crees que será la principal palanca de competitividad en Horeca en los próximos años?





El punto de encuentro

Profesionales del sector tuvieron ocasión de contrastar opiniones y charlar de forma distendida durante el Congreso AECOC de Horeca.









Nuestros patrocinadores

Gracias a todas las empresas que han dado su soporte al Congreso AECOC de Horeca



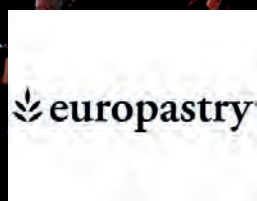
Partner Global



Colaboradores



Patrocinadores



AECOC

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.