

CÓDIGO⁸⁴

INFORME

C84

22º CONGRESO HORECA DE AECOC

El corazón
de la economía



Organiza
AECOC

Partner global
Coca-Cola

Colaboran

Alimentaria + Hostelco
RETAIL AND FOODSERVICE GROW TOGETHER

**HOSTELERÍA
DE ESPAÑA®**

22º Congreso AECOC de Horeca

El corazón de la economía

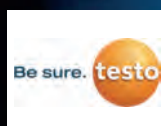
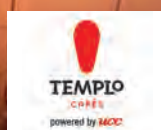
La hostelería no solo es un motor económico, sino también un reflejo vivo de nuestra cultura y forma de vida. Este sector es capaz de impulsar la innovación, generar empleo y conectar a las personas en cada rincón del país. En su última gran cita, más de 500 profesionales se reunieron reafirmando que la hostelería sigue siendo un pilar fundamental para transformar tanto el presente como el futuro económico y social.



Partner global

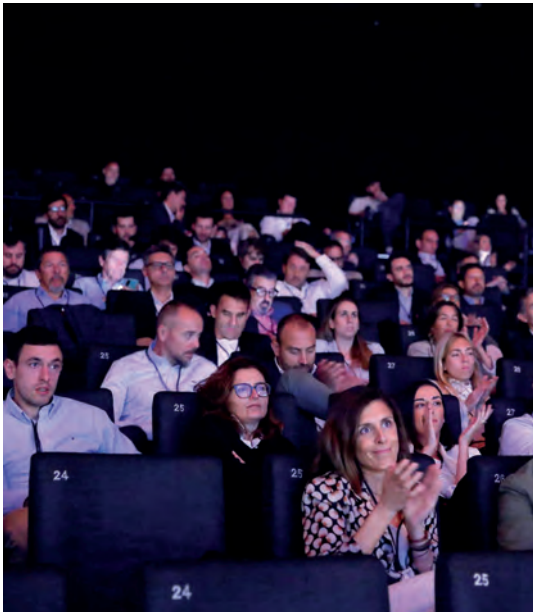
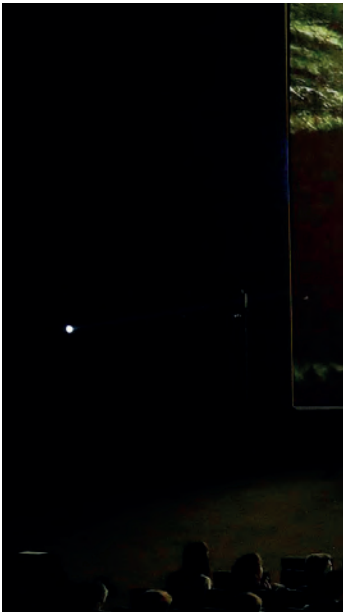


Con la colaboración de:



LA HOJA DE RUTA

- 1 Mejorar la competitividad y aumentar la productividad de las empresas.
- 2 Apostar por la profesionalización y el empleo indefinido, atrayendo y formando talento joven.
- 3 Adoptar la digitalización y la IA para responder a un consumidor más exigente.
- 4 Integrar la sostenibilidad en la gestión para acceder a nuevas oportunidades y atraer talento.
- 5 Comunicar de forma auténtica y emocional para conectar y diferenciarse en el mercado.







José María Bonmatí

DIRECTOR GENERAL DE AECOC

La hostelería, corazón y motor de la economía

Contexto macroeconómico

En términos generales los datos macroeconómicos son positivos. A pesar de la incertidumbre generada por la administración Trump y la revisión a la baja de previsiones por parte de organismos como Funcas o el FMI, las perspectivas de crecimiento para España -en torno al 2,5%-2,8%- son más favorables que las de nuestros vecinos europeos.

La inflación, tras un periodo de fuerte tensión en materias primas, está controlada. Aunque algunos productos siguen encarecidos, la bajada del precio de la energía ha tenido un efecto posi-

tivo. Además, el crecimiento del PIB no se explica solo por el gasto público, sino también por el consumo interno y la inversión en capital, lo cual es especialmente significativo.

Otro dato alentador es la evolución del empleo. Aunque seguimos siendo el país con la tasa de paro más alta de la OCDE, y persiste un desempleo estructural elevado, el crecimiento en este ámbito ha sido notable. El 41% de los nuevos puestos de trabajo se generan en la hostelería, lo que refuerza el papel del sector como motor económico.

En esta línea, el turismo sigue siendo un factor clave. Las previsiones apuntan a que este año se alcanzarán casi 100 millones de visitantes, tras un crecimiento cercano al 10% el año pasado.

Riesgos y desafíos

• Geopolítica y comercio internacional

La reaparición de medidas proteccionistas, como los aranceles, vuelve a estar presente en la agenda de algunas potencias. Romper las reglas del comercio internacional y de la OMC pone en riesgo el desarrollo económico global.

Además, las cadenas de suministro diseñadas bajo el modelo *just in time* deben adaptarse ahora a un modelo *just in case*, con todo lo que ello implica en términos de coste y eficiencia.

• Productividad, absentismo y competitividad

España arrastra un déficit estructural de productividad. A ello se suma un absentismo laboral sin precedentes, con una media oficial del 7,2%, que en



“El 41% de los nuevos puestos de trabajo se generan en la hostelería, lo que refuerza su papel como motor económico”.

algunos sectores y territorios supera el 10%; una situación insostenible.

También se percibe una presión regulatoria excesiva que merma la competitividad. Los objetivos –como los de sostenibilidad– deben mantenerse, pero es necesario tener en cuenta los costes reales que soportan las empresas.

• Jornada laboral y negociación colectiva

El debate sobre la jornada laboral debe abordarse en el marco de la negociación colectiva, permitiendo adaptaciones a las realidades específicas de cada sector y territorio.

Por ejemplo, en sectores como el de frutas y hortalizas o en la hostelería, donde influyen factores como la climatología, los convenios deben contemplar esa diversidad. La negociación colectiva ha demostrado ser útil para mejorar el poder adquisitivo, atraer talento y garantizar condiciones laborales adecuadas.

• Reforzar la empresa, recuperar márgenes

España debería figurar entre las economías líderes en productividad, pero está aún lejos de ese objetivo. Para avanzar es imprescindible recuperar los márgenes empresariales, ya que sin beneficio no hay inversión, ni crecimiento ni generación de empleo.

Además, se transmite con frecuencia un mensaje de criminalización hacia la empresa, cuando la realidad es que necesitamos atraer y retener talento ofreciendo proyectos con sentido para las personas.

El corazón de la economía

La hostelería es, como reza el lema elegido para este congreso, “el corazón de la economía”. Y no solo desde un punto de vista emocional, sino también como motor de empleo, modelo territorial y proyección internacional del país. Es esencial para la cohesión social y económica. ■

En recuerdo de José Luis Yzuel.

“José Luis Yzuel fue una figura impulsora de Hostelería de España y un auténtico motor de nuestro sector. Nos ha dejado, pero su legado permanece presente. Queremos rendirle un recuerdo especial, porque sigue muy vivo en la memoria de todos”.

José María Bonmatí

Visión y retos sectoriales



**José Luis
Álvarez
Almeida**

PRESIDENTE DE
HOSTELERÍA
DE ESPAÑA



Peio Arbeloa

PRESIDENTE DEL
COMITÉ DE HORECA
DE AECOC Y
DIRECTOR GENERAL
DE NEGOCIO EN
MAHOU SAN MIGUEL

- ✓ “La tendencia del sector es avanzar hacia una mayor profesionalización, y desde Hostelería de España nos hemos marcado deberes claros: ser más profesionales y adoptar la digitalización y la inteligencia artificial con decisión”.
- ✓ “Uno de los grandes retos que afrontamos es la estabilidad política, ya que estamos sometidos a constantes vaivenes; todos estamos de acuerdo en la necesidad de políticas sociales, pero en cuestiones como la jornada de 37,5 surgen preguntas clave: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué impacto?, y sin embargo no aparece reflejado en los convenios que firmamos con los sindicatos en 50 provincias”.

- ✓ “Hay 2 aspectos fundamentales: el sector está logrando atraer a los jóvenes que buscan iniciar su vida profesional y, pese a la estacionalidad, el 72% de los empleos en hostelería son indefinidos, lo que es una clara muestra de profesionalización y de una formación que es pilar clave para nuestro país”.
- ✓ “Nos enfrentamos a un consumidor cada vez más digital y exigente, que ya no solo habla de producto sino de experiencia. Por tanto, es fundamental que la experiencia sea positiva en cada punto de contacto y que esté personalizada”.



Jordi Hereu

MINISTRO DE INDUSTRIA Y TURISMO

Horeca: impulsor industrial, turístico y social

Reindustrializar Europa

Recientemente se celebró el 40 aniversario del tratado que incorporó plenamente a España en el proyecto europeo. Ahora la globalización se está regionalizando, lo que exige reforzar la base económica, productiva e industrial del continente.

Desde el ámbito de la política pública, los retos son diversos: laborales, regulatorios, relacionados con el "permitting", etc. Ante esta realidad es imprescindible mantener el diálogo, aprender y adaptarnos.

Reindustrializar Europa es necesario si queremos mantener nuestras libertades, nuestros derechos sociales y el Estado del bienestar. Y en este proceso España puede convertirse en un nuevo gran hub industrial, al servicio de una Europa más fuerte y cohesionada.

Las prioridades: turismo y reindustrialización

El Ministerio trabaja sobre 2 grandes prioridades: la reindustrialización y el mantenimiento del liderazgo internacional de España como destino turístico. Esta posición solo podrá sostenerse si se invierte en la transformación del modelo turístico. Ambos objetivos están alineados con las necesidades de los sectores implicados.

El sector horeca. "Da trabajo, sostiene familias y expresa valores que nos distinguen como país".

Horeca como sector estratégico

El sector horeca es clave para la política industrial, ya que actúa como tractor de otros sectores. Su importancia no siempre es evidente, pero queda patente en su impacto económico e industrial.

También es fundamental para la transformación del turismo. Y tiene una dimensión social urbana muy relevante. Además, este sector representa valores compartidos por la sociedad española: libertad, calidad social, tolerancia, respeto y convivencia.

El desafío del crecimiento turístico

España recibió 94 millones de visitantes en 2023, con un impacto económico de 116.000 millones de euros. En los primeros cuatro meses de 2024 han llegado 25,6 millones de personas, con un crecimiento del 6%, y un ingreso de 34.300 millones de euros, un 9% más que el año anterior.

Este crecimiento es una gran oportunidad, pero también representa un enorme reto. Exige una gestión basada en la humildad, la capacidad y la autocriti-

LAS PRIORIDADES DEL TURISMO

- ✓ Desconcentración de destinos.
- ✓ Diversificación de productos.
- ✓ Desestacionalización.
- ✓ Digitalización de toda la experiencia turística.

ca. En este sentido, se está invirtiendo como nunca para avanzar en sostenibilidad ambiental, social y económica. Entre las prioridades están la desconcentración de destinos, la diversificación de productos, la desestacionalización, y la digitalización de empresas, destinos y toda la experiencia turística.

Tecnología y dimensión humana

Por otro lado, el sector horeca se enfrenta a transformaciones derivadas de la innovación tecnológica. Esta debe gestionarse bien, anticipándose a las tendencias sociales. La tecnología puede mejorar procesos y experiencias, pero no debe sustituir el valor del contacto humano, la mirada directa o la presencia física.

En una sociedad en la que la soledad es una preocupación creciente, el sector horeca tiene un papel social que va más allá de la economía. Es una actividad que da trabajo, sostiene familias y expresa valores que nos distinguen como país. ■

LA HOJA DE RUTA DE ESPAÑA

- Mejorar la competitividad.
- Aumentar la productividad.
- Contribuir activamente al proyecto europeo.

Miguel Afán de Ribera

SOCIO DE SIMON-KUCHER & PARTNERS



El nuevo consumidor: menos descuentos y más motivos

• • • • •
Nos encontramos en un entorno de consumo caracterizado por la apatía. Hoy en día el reto no radica en la falta de capacidad de gasto del consumidor, sino en su falta de voluntad para hacerlo. Esta situación presenta una complejidad adicional, ya que implica que los consumidores no responden a promociones ni a descuentos.
• • • • •

El consumidor español, por su naturaleza optimista, suele creer que el futuro ofrecerá mejores perspectivas. Sin embargo, en la actualidad se encuentra en un estado de alarma. Existen diferentes segmentos de gasto, y lo que hace es optar de manera más selectiva.

Reequilibrando la ecuación precio-valor

Los consumidores anticipan un aumento continuo en los precios, lo que lleva que muchos se sientan desmotivados a gastar, no porque carezcan de dinero, sino porque han decidido no utilizarlo. La solución ya no se centra únicamente en ofrecer descuentos; se

trata de restablecer el equilibrio en la ecuación entre precio y valor.

Las 4 palancas de la ecuación precio-valor

1 El bolsillo dicta la propuesta, y no al revés. Es fundamental identificar el rango de precio que resulta relevante para el cliente, y a partir de ahí definir el valor que se ofrece en relación con ese precio y los productos disponibles.

2 Innovación relevante. La mayoría de la innovación no es relevante para el consumidor porque el proceso de innovación se suele hacer de dentro a afuera y no al revés.

3 Consumidor conectado. La intención de conectar con los consumidores a menudo se limita a ofrecer incentivos financieros. Si es necesario recurrir a descuentos para atraer a un cliente, significa que no se ha cultivado una verdadera lealtad.

4 Percepción controlada de precios. El precio real y la percepción del consumidor no siempre coinciden, y algu-

nas marcas presentan diferencias significativas en su precio percibido. Además, no todos los cambios de precio afectan igual a la percepción del consumidor.

La gestión de la imagen de precio

La gestión de la imagen de precios que tienen los consumidores es fundamental y puede abordarse de manera práctica a través de los siguientes aspectos:

1 El rol de producto. No todos los productos tienen la misma importancia en la percepción de precios del consumidor.

2 Las terminaciones de precios. Algunos precios son más memorables que otros, lo que afecta su impacto en la mente del consumidor.

3 Puntos de precio diferenciados. No todas las tiendas requieren el mismo precio. Es fundamental analizar cuidadosamente cada caso para adaptar la estrategia de precios y maximizar su efectividad.

Economía comportamental

La gestión de la percepción del consumidor es compleja, ya que su comportamiento suele ser irracional, aunque predecible. La economía comportamental nos ayuda a entender estos patrones. Daniel Kahneman, premio Nobel en 2002, identificó dos sistemas en la mente: el sistema uno, que es rápido, automático e inconsciente, y el sistema dos, que es lento, deliberado y consciente. La mayoría de nuestras decisiones diarias, incluidas las de consumo, son influenciadas por el sistema uno, y ahí radica la clave en la que debemos enfocarnos. ■





Rafael Dezcallar

EX EMBAJADOR DE ESPAÑA

Oportunidades para Europa En el nuevo orden mundial

.....

China gana relevancia internacional, EE. UU. se repliega y Europa ve amenazado su modelo económico y social. Sin embargo, el nuevo contexto geopolítico también abre oportunidades para nuestra economía, con un gran peso del turismo y el lujo, incluido el gastronómico. Rafael Dezcallar, exembajador de España en China, Alemania y Etiopía y cónsul general en Moscú y Bogotá, traza el mapa de las nuevas relaciones internacionales.

.....

EL VALOR DEL TURISMO CHINO EN ESPAÑA

1.000.000

de turistas chinos en 2024, un 66% más que el año anterior.

2.856

€ de gasto medio vs 1.700€ de los turistas británicos.

10,3

noches de estancia media vs 3,12 noches del total de turistas extranjeros.

El nuevo rol de China y EE. UU.

El elemento determinante del nuevo orden geopolítico internacional es la rivalidad política, militar, económica, comercial, tecnológica e ideológica entre China y Estados Unidos.

- **El ascenso de China.** En 2001, cuando China entró en la OMC, suponía el 5% del PIB mundial y hoy representa el 17%. Durante miles de años ha sido una gran potencia -en 1826 representaba el 30% del PIB mundial- y está decidida a volver a serlo.

China reclama un nuevo orden mundial con el apoyo del sur global. Es el principal socio comercial de 120 países y ha desarrollado numerosas iniciativas dirigidas a los países en vías de desarrollo, a los que les propone una modernización alternativa a Occidente, con un modelo que cuestiona la democracia y los derechos humanos.

- **Trump transforma las relaciones internacionales de EE. UU.** Donald Trump altera las bases de la política norteamericana hacia el resto del mundo. Por ejemplo, dinamita el libre comercio aumentando los aran-

celes, aunque su guerra comercial es especialmente negativa para Estados Unidos.

Trump también descuida los derechos humanos, como vemos con su forma de tratar a los emigrantes, y cuestiona el respeto a la Constitución norteamericana atacando la división de poderes o limitando la libertad de expresión.

Finalmente, ha renunciado a su papel como garante de la seguridad internacional. Hoy las guerras se prolongan indefinidamente porque nadie interviene para detenerlas.

El modelo de Europa en peligro

Europa representa el 5% de la población mundial, el 15% del PIB y el 50% del gasto social. Este dato refleja nuestro modelo social de prosperidad e igualdad. Sin embargo, las bases de este modelo son frágiles y sufrimos dos dependencias estratégicas:

- **Dependencia defensiva de Estados Unidos,** a la que Europa se ha acostumbrado desde 1945, que se hace insostenible con Trump, que nos hace vulnerables ante personajes como Putin. Necesitamos defender nosotros mismos nuestro modelo de vida, asumiendo los costes políticos y financieros. Y las nuevas capacidades de defensa deben estar al servicio de una política exterior y de defensa únicas, comunes para toda Europa.

- **Dependencia de suministros estratégicos con respecto a China,** como las tierras raras para tecnología, las nuevas energías, la movilidad eléctrica o la inteligencia artificial.



Estrategias para reforzar el modelo de Europa

- **Actuar a largo plazo.** Si China planifica a 20 o 30 años y nosotros a 2 o 3, no tendremos nada que hacer. Necesitamos acuerdos de Estado que sitúen los intereses de cada país por encima de luchas partidistas y ciclos políticos.

- **Recuperar la competitividad industrial.** Europa debe ser capaz de competir con EE. UU. y China en alta tecnología, inteligencia artificial, semiconductores, nuevas energías y computación cuántica.

Tenemos las instituciones académicas y de investigación, el músculo económico y la dimensión de mercado necesarias para ello, pero no las utilizamos bien. Necesitamos una nueva política industrial que genere 'campeones europeos' reforzando la I+D, aprovechando el mercado único y eliminando barreras a la competencia.

Largo plazo. Si China planifica a 20 o 30 años y nosotros a 2 o 3, no tendremos nada que hacer.

- **Reconectar con el mundo en desarrollo.** Debemos mejorar nuestra política hacia los países en vías de desarrollo, que van a definir el nuevo orden global. Por ejemplo, Europa es el primer socio comercial de África, su primer inversor y donante de ayuda al desarrollo. Pero en África todos miran a China. Algo hemos hecho mal.

Por otro lado, Europa lleva 25 años tratando de ratificar el acuerdo con Mercosur. Esto evidencia el escaso interés en su relación con América Latina, cuando es la única parte del mundo en desarrollo que comparte los valores políticos y culturales de Europa. No podemos permitirnos el lujo de prescindir de ella.

Impulso del turismo y el lujo

Europa sigue siendo muy atractiva para el turismo. Y hemos visto que incluso durante las crisis económicas -como la del 2008 y la post-Covid- la gente considera el turismo como una necesidad más acuciante que otras, por lo que no prescinden de este gasto.

Además, las diferencias geopolíticas, excepto en Rusia, no afectan al turismo. Lo vemos con el continuo aumento del turismo chino: el año pasado creció un 66% en España y todavía tiene un gran potencial de crecimiento.

El lujo. España representa el 4,5% del mercado de lujo europeo, Italia el doble y Francia el triple. Tenemos una gran oportunidad en el lujo para la hostelería y el turismo.

Además, hay sectores que interesan a los turistas chinos y en los que España tiene gran potencial, como el lujo. España representa el 4,5% del mercado de lujo europeo, Italia el doble y Francia el triple.

Hay sectores que ya lo están haciendo mejor, como el jamón ibérico. Por ejemplo, los chinos adoran el jamón ibérico. Pero seguimos teniendo una gran oportunidad en el lujo para la hostelería y el turismo español. ■



Gonzalo Gortázar

CONSEJERO DELEGADO CAIXABANK

Perspectivas macroeconómicas: tendencias y escenarios

.....

CaixaBank considera estratégico el sector horeca y mantiene un compromiso muy cercano con él. A través del vertical 'Food and Drinks', la entidad gestiona actualmente un volumen de negocio de 6.000 millones de euros, con una cuota del 34% en los pagos del sector y más de 113.000 clientes. Además, en el ámbito hotelero, con la iniciativa 'Hotels and Tourism', alcanza 12.000 millones de negocio -8.600 millones en créditos- y una cuota de mercado del 33%. En el sector agrícola y alimentario, AgroBank suma 47.000 millones de volumen y más de 1.100 oficinas especializadas en todo el país.

.....

DESAFÍOS A LARGO PLAZO

- 1 Longevidad.
- 2 Aumento de hogares unipersonales.
- 3 Sostenibilidad.
- 4 Salud.
- 5 Digitalización del consumo.

Economía española

CaixaBank prevé un crecimiento en la economía española del 2,4% para este año, claramente por encima de la media de la eurozona, situada en el 0,8%. En los últimos 12 meses se han creado 463.000 empleos, con previsión de alcanzar el medio millón este año. La renta bruta disponible creció un 8,7% en 2023, impulsando tanto el consumo como el ahorro, mientras que el endeudamiento de familias y empresas se ha reducido de manera notable: del 86% al 43% del PIB en el caso de los hogares, y del 141% al 83% en las empresas. España, que antes estaba mucho más endeudada que la media europea, ahora se encuentra en mejor posición y encadena 12 años con superávit externo.

El crédito también muestra una evolución positiva: en marzo, el saldo hipotecario creció un 2,4%, el consumo un 8% y el crédito a empresas un 4,6%. Asimismo, el gasto en consumo aumenta entre un 4% y un 5% anual, incluyendo el efecto de nuevos residentes.

Retos estructurales

No obstante, persisten 3 grandes retos estructurales:

- 1 **La vivienda** con un déficit creciente: en tres años se han construido 300.000 viviendas frente a 600.000 nuevos hogares. Se requiere más suelo, colaboración público-privada y políticas decididas.
- 2 **El déficit público**, todavía elevado pese al crecimiento económico;

El sector de la restauración es clave para la economía española, no solo por su contribución del 4,3% al PIB, sino también por su crecimiento (26%).

la deuda pública española ha aumentado un 4% del PIB desde 2019, mientras Portugal la ha reducido 21 puntos.



3 La productividad es un 23% inferior a la media de la eurozona, lo que exige más inversión en I+D y apoyo para que las pymes crezcan y ganen eficiencia.

Además, cabe recalcar que la amenaza arancelaria afecta menos a España que a la UE en su conjunto, ya que las exportaciones a Estados Unidos representan solo el 1,2% del PIB frente a más del 3% en el ámbito comunitario, aunque ciertos sectores sí podrían verse más expuestos.

La restauración es clave

El sector de la restauración es clave para la economía española, no solo por su contribución del 4,3% al PIB, sino también por su crecimiento. Desde la pandemia, mientras la economía en general ha crecido un 7% en términos de valor añadido bruto, la restauración lo ha hecho un 26%, además de crear empleo para 1,4 millones de personas.

Un sector eficiente

Aunque la productividad del sector es inferior a la media de la economía por su propia naturaleza, en comparación con la restauración de otros países europeos, España está en línea, lo que lo convierte en un sector relativamente eficiente. Tiene, además, un enorme componente social: el 80% de los municipios españoles tienen un bar o restaurante. CaixaBank, con presencia financiera en 3.700 municipios, cumple también una importante función de inclusión financiera.

El sector es un ejemplo de innovación y prestigio: España es el tercer país del mundo con más restaurantes con tres estrellas Michelin, después de Francia y Japón.

El sector es un ejemplo de innovación y prestigio. España es el tercer país del mundo con más restaurantes con tres estrellas Michelin, después de Francia y Japón.

RETOS ESTRUCTURALES

- 1 La vivienda.** Se necesita más colaboración público-privada y políticas decididas.
- 2 El déficit público.** Hay que reducirlo siguiendo modelos como el de Portugal.
- 3 La productividad.** Exige más inversión en I+D y apoya para que las pymes crezcan y ganen eficiencia.

y Japón. Además, el turismo impulsa su crecimiento: se espera que el PIB turístico aumente un 3,6% este año, frente al 2,4% de la economía en general. También, el gasto turístico crece un 8% anual y el turismo se ha desestacionalizado: hace 25 años, julio y agosto concentraban el 28,5% de los visitantes, hoy es el 23,2%, con casi 100 millones de turistas anuales.

Expectativas positivas, pero moderadas

La renta bruta disponible, los salarios -que suben más del 3%-, la baja inflación y el menor endeudamiento favorecen un entorno de demanda positiva: el gasto en restauración ha crecido un 6,1% en lo que va del año.

Además, el sector muestra contención en sus costes, tanto en personal como en materias primas, gracias a la moderación de precios y a un contexto más estable que en los últimos años.

No obstante, el sector afronta retos de largo plazo como la longevidad, el aumento de hogares unipersonales, la sostenibilidad, la salud y la digitalización del consumo. Es por esa razón que CaixaBank quiere seguir apoyando con soluciones tecnológicas, formación y conocimiento para grandes y pequeñas empresas del sector, reafirmando su contribución financiera en el ámbito horeca. ■





Marta Munné

RESPONSABLE DE ESTUDIOS SHOPPERVIEW EN AECOC

Escuchando al consumidor: claves para conectar, atraer y fidelizar

.....

La incertidumbre económica no frena las ganas de salir y los consumidores siguen apostando por bares y restaurantes como vía de escape. Eso sí, con cabeza: menús cerrados, precios dinámicos o raciones más pequeñas les permiten controlar el gasto sin renunciar al ocio. El *delivery* y el *takeaway* ganan peso, y cada vez cuentan más las reseñas online, el buen servicio y las medidas contra el desperdicio alimentario.

.....

LOS PRIME TIME DIURNOS



Aperitivo. Un 57% salen a tomar el aperitivo a bares o restaurantes los fines de semana. Un 15% ahora sale más que antes.



Tardeo. Un 55% salen a picar por la tarde los fines de semana. Un 22% ahora sale más que antes.

Comer en casa sin cocinar

El 80% de la población española, de 18 a 70 años, sale de forma habitual a consumir a bares y restaurantes, según la novena edición de Barómetro AECOC Shopperview. La mayoría dice que sale igual o más que el año pasado, y un 33% asegura que también gasta más, mientras otro 45% dice gastar lo mismo, aunque el incremento generalizado de precios ha hecho que el gasto real haya sido mayor.

Estas cifras indican que algunos hogares se están recuperando de la pequeña crisis de poder adquisitivo y deciden disfrutar y salir para evadirse del día a día. Pero no todos los hogares: el 34% de los consumidores salen menos porque necesitan reducir gastos, y el 22% siguen saliendo, pero gastan menos porque ha empeorado su situación económica o porque prefieren ahorrar ante la incertidumbre que vivimos.

Para no renunciar a salir a de bares y restaurantes, el consumidor activa mecanismos para controlar el gasto. El 60% buscan fórmulas de menú cerrado, el 56% estarían dispuestos a acudir al local en horarios de menor afluencia para beneficiarse de descuento y el 40% escoge menús más reducidos, saltándose el postre o con plato único.

Comida a domicilio. Más de la mitad de los consumidores ya opta por pedir comida a domicilio porque cree que es una buena alternativa a tener que cocinar en casa, sea por falta de tiempo, de recursos o de conocimiento.

Platos preparados. Otra opción para muchos de estos consumidores son los platos preparados comprados en el supermercado. Un 34% consume estos platos de forma habitual, mínimo una vez a la semana.

Más consumo diurno que nocturno

Por otro lado, el consumo nocturno se va trasladando hacia el diurno, con momentos de consumo con mucho potencial de crecimiento:

Desayuno. 3 de cada 4 consumidores optan entre semana por el desayuno de media mañana y un 35% lo hace en el bar o cafetería. Si ponemos el foco en los trabajadores, el porcentaje crece hasta el 83% y 4 de cada 10 salen al bar o cafetería.

Aperitivo. Es el *prime time* diurno. 7 de cada 10 consumidores realizan este consumo los fines de semana, y el 57% salen a tomarlo a algún local. Más de la mitad salen igual que lo hacían hace unos años, pero un 15% asegura que ahora sale más para el aperitivo. Los productos estrella son las tapas, la cerveza y las patatas o snacks salados.

Control del gasto.

El consumidor activa mecanismos para controlar el gasto como los menús cerrados o los platos únicos.



Reseñas. Casi la mitad de los consumidores ya escogen el local en función de las reseñas que ven por internet o en redes sociales.

Tardeo. A 6 de cada 10 encuestados les gusta salir el fin de semana a picar a media tarde, y el 55% salen a algún bar o restaurante. Además, un 22% han incrementado este momento de consumo en los últimos años. Los pro-

ductos estrella siguen siendo las tapas y la cerveza, pero también encontramos cafés, té e infusiones.

Comida. Es un momento de consumo importante sobre todo para los trabajadores. El 68% come en su lugar de trabajo en alguna ocasión. La mayoría lleva comida cocinada en casa (63%), un 18% come en la cantina del trabajo y el 8% opta por platos preparados del supermercado.

No obstante, un 68% afirma que en alguna ocasión salen al mediodía a comer a restaurantes, bares o cafeterías. El 22% lo hace de forma ocasional y solo un 19% sale siempre al restaurante. Las

motivaciones para salir al restaurante son socializar y encontrar opciones económicas. El 70% de ellos opta por menús o fórmulas de precio cerrado.

¿Qué busca el consumidor a la hora de elegir local?

- Una oferta de menús inclusivos.
- Platos indulgentes con sabor, pero también platos caseros tradicionales y platos sencillos, sin muchas salsas o aderezos.
- Las reseñas. Casi la mitad de los consumidores ya escogen el local en función de las opiniones que leen en portales o redes sociales.
- Ver o elegir la mesa al reservar.
- La adaptación a las familias con espacios de entretenimiento para niños y menús infantiles o permitir que el consumidor acuda con su mascota al local.

Evitar el desperdicio alimentario

Para 4 de cada 10 consumidores la sostenibilidad es importante a la hora de elegir el local. Evitar el desperdicio de alimentos, incluir productos de proximidad y de comercio justo o eliminar envases de un solo uso son algunas de sus demandas. De hecho, el consumidor busca que los locales ofrezcan recipientes para llevarse a casa la comida que sobra, algo que la nueva Ley de desperdicio alimentario ya hace obligatorio. ■

REQUISITOS DE UNA EXPERIENCIA SATISFACTORIA



Buen **servicio y personal amable**, profesional, conocedor de los platos y los ingredientes (para el 81% de los consumidores).



Buena relación calidad-precio (80%).



Local acogedor y tranquilo (72%).



Tipo de **comida** (66%).



Buena **ubicación, vistas o terraza** (61%).



Lluís Labairu

DIRECTOR GENERAL DE TRANSGOURMET IBÉRICA

Transgourmet 100 años

Preparada para el futuro

.....

Como el mítico edificio de Times Square, que sigue en pie después de más de un siglo, Transgourmet Ibérica también ha sabido transformarse en sus 100 años de vida. Tras unos años de incertidumbre, la compañía renunció a 2 líneas de negocio -distribución a *foodservice* organizado y venta a mayoristas- y ha centrado sus esfuerzos en la restauración no organizada y las franquicias de proximidad. Una decisión que, según Lluís Labairu, su director general, fue "difícil de tomar", pero que hoy está recogiendo sus frutos: en 2024 facturó 1.220 millones de euros, un 15% más que al año anterior.

.....

100 años respondiendo a los cambios

En 1905 se inauguró el edificio icónico neoyorkino de Times Square, sede del periódico New York Times, que hoy si-

gue en pie porque ha sabido adaptarse, convirtiéndose en la plataforma publicitaria más famosa del mundo. Después de 120 años la mayoría de los edificios colindantes ya no están; no han sabido sobrevivir o adaptarse a los cambios. Porque, además, los cambios se han de hacer cuando aún se pueden pagar; si llegas tarde ya no puedes hacer nada.

Nosotros también hemos pasado por momentos complicados, pero me centro en la etapa de 2016 a 2019. La evolución de nuestro EBITA pasó de 14 a 10 millones, demostrando que nos encontrábamos con un modelo agotado que, aunque aún daba beneficios, el camino nos llevaba a un posible cierre o desaparición.

A lo largo de estos 100 años la compañía ha sabido adaptarse y adelantarse a los cambios. En 1925 Pere Miquel Es-

tela abre un pequeño almacén de frutas y verduras en Figueres (Girona). ¡Qué poco se podía imaginar que al cabo de 100 años fuese una empresa que factura más de 1.200 millones de euros y con casi 3.000 empleados! La clave ha sido que, en todas sus etapas, se han sabido tomar las decisiones adecuadas en el momento apropiado.

Hoy, después de decisiones dolorosas, y formando parte de la cooperativa suiza Grupo Coop, tenemos dos pilares de negocio muy claros: el retail y el horeca.

Retail: proximidad y conveniencia

En los años 50 la compañía empezó vendiendo a tiendas de pueblo y colmados y más tarde a mayoristas, principalmente, licores, refrescos, cervezas, etc. con una estrategia clara: precio. Hasta 2019, que fue cuando renunciamos a esta última línea de ne-

TRANSGOURMET IBÉRICA EN CIFRAS

1.220

millones de euros de facturación.

5

plataformas logísticas.

70

cash&carry GM Cash en 12 CC.AA.

2.700

empleados.

700

supermercados Suma, Proxim y Spar.

1.800

proveedores.

28

estaciones de servicio GM Oil.



Jordi Gallés, presidente ejecutivo de Europastry y Lluís Labairu conversaron sobre el recorrido de Transgourmet a lo largo de sus 100 años.

EN RETAIL



581

M€ de ventas

786

Supermercado SUMA/SPAR/
PROXIM

2.592

Supermercados independientes

EN HORECA



654

M€ de ventas

70

Centros *cash&carry*

132

€ Ticket medio

gocio, que representaba 50 millones de euros de facturación. La decisión fue poner foco en el supermercado de proximidad y de conveniencia. Un modelo de negocio que vuelve a estar de moda porque la sociedad está cambiando: las compras semanales o mensuales desaparecen y los momentos de consumo cobran cada vez más importancia. Y ahí es donde estamos nosotros:

- Hemos creado un modelo de proximidad, con un mejor servicio y foco en los productos frescos.
- Pero, además, hemos adaptado la oferta y servicio esa proximidad

o conveniencia a los diferentes modelos de supermercado dependiendo del entorno: oficinas, zona residencial, colegios o núcleos turísticos.

Con este modelo el área de retail factura 581 millones, emplea a 4.000 personas y cuenta con 142 personas dedicadas exclusivamente a este negocio -asesores comerciales, formadores o implantadores-. Transgourmet es hoy uno de los principales franquiciadores con una cuota de mercado del 6,9%, frente al 5,1% de 2019.

El impulso de la restauración no organizada

En 2019 también decidimos abandonar el negocio de distribución a la restauración organizada, renunciando a 150 millones de facturación de este negocio, que junto a los 50 del retail son 200 millones. Fue una decisión difícil, pero valiente, adecuada y necesaria.

Hoy damos respuesta a la hostelería independiente con nuestros *cash and carry*, aunque es un modelo que hoy

“El éxito está en cambiar la cultura de una empresa de cien años, cerrar muy bien la estrategia y poder ejecutarla en presente y futuro”.

busca su sitio en toda Europa. Nuestra apuesta ha sido:

- Transformar los 70 *cash and carry*, convirtiéndolos en plataformas de distribución a la pequeña y mediana hostelería española, adaptando el surtido -8.000 referencias- y potenciando la parte de frescos.
- Poner en marcha el servicio Transgourmet Food Service para suministrar directamente a nuestros clientes de hostelería, a través de 371 comerciales, un *call center* con 46 agentes de televenta y preparado para 100, 315 camiones operativos por España, 190 preparadores y 315 conductores. Todo esto lo articulamos a través de una herramienta omnicanal Salesforce, que nos permite que cada cliente, en cada acto de compra, decida cómo se relaciona con nosotros.

Esta línea de negocio facturó el año pasado 654 millones de euros dando servicio a más de 1.800 clientes.

Un modelo de éxito

El resultado de esta transformación ha permitido tener una rentabilidad sostenida de la compañía. Pero el verdadero éxito ha sido cambiar la cultura de una empresa de 100 años, tener una estrategia que podamos ejecutar hoy y en el futuro y, sobre todo, las personas.

Me gusta siempre acabar con el símil de una tradición catalana: los castillos humanos: la parte de la base somos las personas que, conociendo bien la estrategia, creyendo en ella y en el futuro, nos compactamos para conseguir que la compañía crezca y llegue hasta al cliente. Es el esfuerzo de todo el equipo humano de Transgourmet Ibérica, no solo el actual, sino las miles de personas que formado parte del proyecto. Hoy estamos como el edificio de Times Square: hemos cambiado totalmente los inicios de la compañía, pero estamos ahí potentes, vivos y fuertes, yendo hacia el mundo de la hostelería y creciendo de forma importante. ■





Marta Vidal Ollé

CEO DE VALLFORMOSA

La transformación de Vallformosa

De bodega centenaria a marca del futuro

.....
Vallformosa ha reescrito las reglas del juego de su categoría. Más de 150 años después de su nacimiento, esta bodega sin finca propia ha construido un modelo único que combina trazabilidad, comunidad y producto excelente. A través del club Soy Vallformosa ha puesto a los viticultores en el centro y, con una clara orientación al consumidor y a la experiencia, ha logrado conectar con nuevas generaciones. Hoy exporta a 50 países y demuestra que las pequeñas marcas también pueden conquistar el mundo.

10 razones para creer que Vallformosa es un proyecto de futuro:

1 La responsabilidad con nuestro entorno

No contamos con finca propia, pero garantizamos la trazabilidad total del producto desde el viñedo hasta el consumidor. Esto es posible gracias a más de 400 viticultores que forman parte de un club donde reciben apoyo técnico y también acompañamiento humano y comunitario.

Ellos son quienes mejor conocen y cuidan los viñedos, y gracias a su trabajo logramos la máxima calidad. Para reforzar este vínculo hemos creado el Club Soy Vallformosa, que les ofrece

formación, visitas a otras regiones, apoyo con proveedores y un fuerte sentimiento de pertenencia.

2 La calidad como telón de fondo

En 2017 y 2018 comenzamos a mapear los viñedos con drones y satélites, lo que nos permite tener una visión en tiempo real y actuar con rapidez. A esto sumamos datos de estaciones meteorológicas propias y externas para mejorar predicciones y optimizar cada campaña.

Cuando la calidad está, no hace falta hablar de ella. Desde 2020 esta apuesta se consolidó y nos llevó a ser reconocidos como mejor bodega de Catalunya tres años consecutivos y como mejor productor de vino espumoso de España a nivel internacional.

3 El triple impacto

El impacto económico es clave, pero igual de importante es garantizar la viabilidad de nuestro equipo, de los viticultores y de todo el ecosistema que nos rodea. En marzo de 2024 obtuvimos la certificación B Corp, convirtiéndonos en la primera bodega en lograrlo. Para una compañía pequeña pero con vocación internacional, este reconocimiento nos permitió demostrar al mundo que otro modelo es posible, incluso en un sector dominado por gigantes.

4 Vallformosa Foundation, un propósito más allá del vino

Soñamos con un territorio más próspero, donde la gente no tenga que marcharse. El relevo generacional es un gran reto, ya que solo el 10% de



Innovación en productos y formatos. Nos comprometemos a escuchar a nuestros consumidores y adaptarnos a sus necesidades, presentando novedades como vino en lata, opciones sin alcohol o el cava en vaso para festivales.



los viticultores tiene menos de 40 años, y queremos trabajar en modelos que les den un futuro. También buscamos revalorizar nuestro entorno: contamos con una riera olvidada y un paisaje con mucho que ofrecer, muy cerca de Barcelona pero aún desconocido. Nuestro compromiso es ponerlo en el mapa y luchar cada día por su prosperidad.

5 Queremos mejorar nuestro sector
Gracias a la colaboración con la startup Fizzicaps hemos revolucionado el sector al desarrollar un nuevo tapón monomaterial para la segunda fermentación en botella, retornable y reciclable. Esto nos ha permitido reciclar más del 97% de nuestro residuo industrial y abrir la innovación a todo el sector. Además, colaboramos con otras industrias, como la cervecera, para seguir mejorando junto a nuestro entorno.

6 La innovación como guía para afrontar el futuro
En 2021 decidimos invertir en comprender el futuro y creamos una spin-off dedicada a analizar tendencias, tecnologías y el camino que debía seguir Vallformosa. Desde entonces hemos desarrollado numerosos pilotos y hoy colaboramos con universidades, consultoras, startups y entidades para anticiparnos y formar parte de lo que viene. Nuestro gran reto es en-

tender al consumidor, algo que nos obsesiona.

7 El mundo cambia y nosotros con él
Para entender cómo evolucionaba el consumidor y poder seguirle el ritmo, decidimos que todos los proyectos los firmara Vallformosa, como garantía de calidad y sello propio. El primero fue el vino en lata, pensado para momentos de consumo muy singulares. Tardamos más de dos años en desarrollarlo, porque hacer vino en lata es sencillo, pero hacerlo bien es muy complejo. También elaboramos vino desalcoholizado incluso ofreciendo grandes reservas, lo que nos da un espectro muy amplio. Y uno de los últimos proyectos ha sido el reposicionamiento del cava, para situarlo en nuevos momentos y segmentos de consumo.

Tecnología de predicción.
Mapeamos los viñedos con drones y satélites para tener una visión en tiempo real y actuar con rapidez, y disponemos de estaciones meteorológicas para mejorar predicciones y optimizar cada campaña.

8 Retar para inspirar
Nos mueve el “¿y si?”. ¿Y si llevamos el cava a lugares inesperados, lo servimos en vasos de plástico o experimentamos con maridajes innovadores? Así hemos descubierto nuevos momentos de consumo y demostrado que el vino no siempre necesita la perfección de la copa. También buscamos la singularidad en nuestros vinos de autor, Cultivare, creando instalaciones artísticas con etiquetas únicas que combinan danza, tinta y uva. Todo esto nos permite contar historias memorables, conectar con diferentes públicos y generar un impacto positivo que nos enorgullece.

9 Colaboraciones con sentido
Creemos firmemente que el futuro pasa por la colaboración, no por hacerlo todo solos. Puede que no tengamos capacidad para abarcarlo todo, pero sí para colaborar al máximo y poner en ello toda nuestra energía.

10 El equipo Vallformosa, la clave del éxito
La clave de todo esto es, sin duda, el equipo de Vallformosa: todas las personas que forman parte de nuestra historia, tanto las que están hoy como las que ya no están. Son ellos quienes hacen posible lo que somos y quienes inspiran todo lo que queremos llegar a ser. ■



CHONI FERNANDEZ

DIRECTORA DE CLIENTE, SOSTENIBILIDAD Y ASUNTOS CORPORATIVOS DE PORTAVENTURA WORLD

PortAventura World

30 años liderando el ocio y transformando el turismo

De parque temático a resort turístico

Nacido en 1995 como el primer parque temático de España, PortAventura World fue fruto de una colaboración público-privada con el apoyo clave de la Generalitat de Catalunya y ayuntamientos locales. Aunque fue concebido como un parque de un solo día, en 2002 inició su transformación en resort turístico, con alojamientos temáticos y el complejo acuático Caribe Aquatic Park.

A partir de 2009 buscamos romper la estacionalidad con la ampliación de la campaña de Halloween -la más extensa de Europa- y la apertura de un centro de convenciones en temporada baja. Cada paso ha respondido a una necesidad concreta del público, como ocurrió con SésamoAventura en 2011, dirigido al público familiar.

Posicionamiento global

La internacionalización ha sido clave en el crecimiento de PortAventura, con un tercio de sus visitantes procedentes del extranjero, especialmente de Francia, Reino Unido e Irlanda. No obstante, aún hay mercados europeos donde la marca es poco conocida. Para reforzar la proyección internacional sellamos

una alianza con Ferrari que dio lugar a Ferrari Land, un tercer parque que ha aumentado la notoriedad, ampliado la oferta y alargado la estancia media.

Impacto medible

En PortAventura World hemos consolidado la sostenibilidad como eje central de nuestro modelo de negocio pasando del compromiso al impacto medible. Desde 1997, con la creación del Equipo Verde, hemos implementado políticas responsables con el entorno, avaladas por certificaciones como EMAS y en 2022 B Corp, siendo el primer resort del mundo en obtenerla.

Bajo una visión de valor compartido, colaboramos con más de 1.300 proveedores europeos -mayoritariamente pymes- con los que promovemos prácticas sostenibles, como la medición de la huella de carbono. Esta red forma parte de un ecosistema ético, competitivo y resiliente. Todo respon-

de a un propósito claro: crear experiencias con impacto positivo en las personas y el planeta.

Además, nuestra contribución va más allá del medioambiente: aportamos 1.380 millones de euros al PIB catalán (0,5%) y generamos más de 24.000 empleos en España.

Innovación tecnológica y personalización

En los últimos años hemos acelerado la apuesta por la innovación para adaptarnos a un visitante más digital y exigente, con foco en 3 ejes: optimización operativa mediante tecnología predictiva y logística avanzada; experiencias personalizadas gracias a un CRM inteligente; y compromiso ambiental regenerativo, con proyectos como la mayor planta solar en un resort del sur de Europa, el uso sostenible del agua y acciones para la biodiversidad. ■





Sostenibilidad: oportunidad para la rentabilidad y diferenciación

.....

Todos queremos disfrutar, pero tenemos que ser conscientes del impacto de nuestra forma de disfrutar. Esa reflexión nos ronda desde hace más de 50 años. De hecho, el primer Día Mundial de Medio Ambiente se celebró en 1974, comenzando a situar el cuidado del medioambiente en la actividad de gobiernos, empresas y ciudadanos. Para continuar avanzando podemos reflexionar sobre tres conceptos clave:

.....

1 Relevancia

¿Hasta qué punto es relevante la sostenibilidad hoy? La ciencia nos da señales inequívocas de que estamos rebasando los límites planetarios. Una de las evidencias más claras es el aumento de la temperatura respecto a la época preindustrial. Si superamos en 2º esta temperatura las consecuencias pueden ser desastrosas tanto para el medioambiente como para la economía.

Cada vez son más frecuentes los incendios, los veranos más calurosos, las tormentas, las danas, etc. De hecho, entre los 200 socios de Forética, las compañías aseguradoras nos alertan de que cada año aumenta exponencialmente la capacidad de destrucción superior a los 1.000 millones de dólares de los fenómenos climáticos. Cada vez los mercados tienen más en cuenta qué negocios se verán más impactados por el cambio climático a la hora de invertir o prestar dinero.

2 Transformación

¿Cómo se transforman las empresas para responder a los desafíos? Estas cada vez tienen más claro que no hacer nada es la peor estrategia. La clave es analizar los riesgos vinculados con la sostenibilidad y darles respuesta, lo que determina nuevas oportunidades o la captación y retención de talento.

Además, la transformación de las empresas pasa por colaborar. Un ejemplo lo encontramos en el proyecto **Hostelería por el Clima** que contribuye a construir metodologías y herramientas, con el objetivo de ayudar a que la hostelería en España sea líder en prácticas sostenibles.

Ya hemos visto cómo la transformación de sectores estratégicos genera nuevas oportunidades. Es lo que ha sucedido con el sector energético, con el auge de las renovables que reducen costes y reducen también la dependencia de terceros países. El sector salud también se transforma para abordar nuevas enfermedades vinculadas con la contaminación o con el aumento de la temperatura, colaborando con empresas químicas o de materiales. La clave de todas estas transformaciones es el compromiso ético de la cúpula directiva.

3 Aportar valor

¿Qué valor aportan las empresas a la sociedad cuando abordan la sostenibilidad? Esta propuesta de valor nace de analizar el punto de partida y gestionar de forma adecuada el *business case* para que sea diferencial, activando las palancas adecuadas para que competitividad y sostenibilidad sean complementarias. Para ello la tecnología puede ser clave, incluida la IA que optimiza el consumo de recursos hídricos y energéticos. ■





Comunicación que hace marca en restauración

En un entorno saturado de mensajes, donde las marcas compiten por segundos de atención, el verdadero reto ya no es comunicar, sino emocionar, conectar y sonar auténtico. Sobre estas claves giró la mesa redonda que reunió a Jorge Aylagas (KFC), Miquel Moreno (BCNgourmet) y Rai Recoder (De-leito), con la moderación de Borja Beneyto (Brandelicious).

ENTRE LO EMOCIONAL Y LO ESTRATÉGICO

- 1 La emoción es clave para conectar.
- 2 La autenticidad por encima de la perfección.
- 3 El consumidor es también creador.
- 4 El contenido es efímero, la estrategia no.
- 5 La confianza en los equipos y creadores es esencial.



De izqda. a dcha.: **Borja Beneyto**, cofundador y socio de Brandelicious (moderador), **Jorge Aylagas**, Fame & Media Manager de KFC Iberia at Yum! Brands; **Rai Recoder**, cofundador de Deleito; y, **Miquel Moreno**, cofundador de Food Feed Agency.

La comunicación de marca atraviesa una etapa de cambio radical: lo que antes funcionaba hoy ya no sirve, y lo único estable es la necesidad de adaptarse a un entorno en constante movimiento. Las campañas tradicionales, los mensajes controlados y los discursos institucionales han perdido eficacia frente a un consumidor que busca emoción, cercanía y autenticidad. En un panorama dominado por algoritmos, contradicciones y deseos cambiantes, las marcas ya no imponen un relato: lo construyen junto a su comunidad, en tiempo real, entre tendencias virales, microinfluencers y contenidos espontáneos. Así lo afirman los participantes de esta mesa redonda sobre comunicación en restauración.

Del producto al relato

Borja Beneyto, consultor estratégico y creador de Brandelicious, fue el primero en marcar el tono de la conversación. Lo hizo con una referencia al crítico francés Roland Barthes: "Los alimentos, además de alimentar, también significan", recordó. Esa dimensión simbólica de la gastronomía -lo

que proyecta, lo que representa- es, según él, clave para entender cómo se construye hoy la identidad de una marca de restauración.

"La comida construye identidad y status casi como ninguna otra categoría", afirmó. Pero el reto ya no es solo ofrecer un buen producto, sino entender qué quieren hoy los consumidores. Y eso, reconoció, es cada vez más esquivo, más cambiante y contradictorio.

Vivimos, dijo, "en un momento lleno de dicotomías". El consumidor puede defender un estilo de vida saludable por la mañana y entregarse al hedonismo por la noche. Puede rechazar el lujo tradicional para luego asistir a un restaurante con estrella Michelin. Esta contradicción estructural del consumidor actual -"una contradicción permanente"- obliga a las marcas, según Beneyto, a navegar con agilidad y coherencia en medio del caos.

Lo local frente al hype

La tensión entre lo auténtico y lo viral atraviesa gran parte de la conversa-

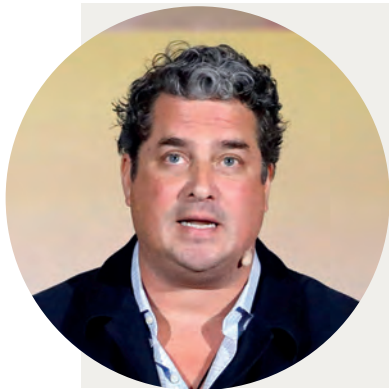
ción. Beneyto alertó sobre la paradoja del consumidor actual: "Por un lado, busca lo auténtico, productos con alma y dispensa de proximidad. Por otro, nunca han funcionado mejor los vídeos de comida ultraindulgente en TikTok".

Según datos que él mismo compartió, el 76% de los consumidores ha ido a un restaurante tras verlo en TikTok, una cifra que confirma el poder de la emocionalidad y el impulso en la toma de decisiones gastronómicas. "La imagen por encima de la razón".

Esta tensión entre lo emocional y lo racional, entre lo artesanal y lo espectacular, fue uno de los ejes compartidos por todos los participantes.

Estrategia, emoción y velocidad

Desde el terreno de la restauración joven y disruptiva, **Rai Recoder**, cofundador de Deleito, aportó la visión de quien ha construido marca desde cero, en tiempo récord y con recursos limitados. Desde su experiencia en la joven cadena catalana espe-



BORJA BENEYTO
Cofundador y socio de
Brandelicious

“La comida construye identidad y status casi como ninguna otra categoría”.



JORGE AYLAGAS
Fame & Media Manager de KFC
Iberia
at Yum! Brands

“Nos gusta trabajar cerca de los límites, porque creemos que es ahí donde nacen las ideas más interesantes”.

cializada en hamburguesas, Recoder explicó que el éxito de su marca no es fruto de la improvisación, sino de una estrategia sólida. “Aunque desde fuera muchas veces pueda parecer que las cosas suceden por azar, al menos en nuestro caso hay un trabajo estratégico detrás”, subrayó.

Uno de los pilares de esa estrategia ha sido construir una voz propia, emocional y cercana. Frente a otras marcas que, según él, han optado por un tono juvenil forzado o provocador, Deleito ha apostado por una comunicación más honesta y familiar. “Intentamos recuperar una manera de comunicar más emocional, más cercana, y trasladarla a los nuevos canales”, afirmó.

Recoder insistió además en la importancia de moverse rápido, sin perder autenticidad: “Hemos hecho campañas con un móvil, por 5 euros, que han alcanzado 20 millones de visualizaciones”. Una de ellas, recordó, fue durante la rúa del Barça en Barcelona, donde lanzaron una hamburguesa desde su

local a los jugadores del equipo, generando reacciones espontáneas de figuras como Lamine Yamal y Fermín. “Ese vídeo superó los 60 millones de visualizaciones en 48 horas y costó 20 euros en producto. Pero la idea era buena y real”, relató.

Entre el humor y la comunidad

Por otro lado, Jorge Aylagas, Fame & Media Manager de KFC Iberia at Yum! Brands, defendió una visión audaz: el verdadero riesgo hoy es pasar desapercibido. “Nos gusta trabajar cerca de los límites, porque creemos que es ahí donde nacen las ideas más interesantes”, dijo. La provocación inteligente y el humor han sido sus aliados

“Hemos hecho campañas con un móvil, por 5 euros, que han alcanzado 20 millones de visualizaciones”.

Rai Recoder

para conectar con una audiencia hiperestimulada.

“Uno de los comentarios que más se repite tras nuestras campañas es: ‘Me flipa cómo se toman tan en serio hacer el tonto’. Y es que, aunque no lo parezca, hay una estrategia detrás”, explicó.

KFC ha entendido que en la era del *scroll* infinito la única forma de sobrevivir es construyendo una comunidad real, más allá de las impresiones o los impactos publicitarios. “Las impresiones puedes comprarlas. La comunidad se construye conectando”, remarcó.

Uno de los secretos de su éxito, explicó el manager, ha sido otorgar autonomía total a su equipo de redes. “Nuestro *community manager* publica sin necesidad de aprobaciones. Entiende la marca mejor que nadie, vive el lenguaje de internet y sabe cómo resonar en ese entorno”, dijo. La base: confianza y claridad estratégica.



Contar una historia o morir en el intento

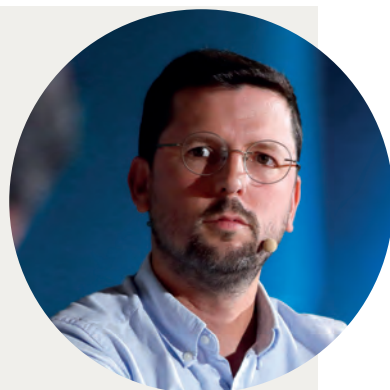
En esta línea, Miquel Moreno, *instagrammer* (@BCNgourmet) y fundador de Food Feed Agency, agencia de comunicación especializada en restauración, lo expresó con contundencia: “Lo primero es tener una historia. ¿De qué sirve tener el mejor producto si no sabes contarlo?”. Para él, comunicar no es una opción, sino una necesidad existencial.

Moreno defendió el valor de los creadores de contenido como puentes entre marcas y audiencias. “Antes las marcas te daban un *briefing* cerrado de cinco páginas. Ahora confían en ti. Te preguntan: ‘Este es mi producto, ¿qué podemos hacer?’”. Esa confianza, explicó, ha cambiado las reglas del juego. “Los creadores somos profesionales, y muchas veces sabemos mejor que la propia marca lo que va a funcionar”.

Como Recoder, enfatizó que lo auténtico triunfa sobre lo perfecto. “Lo que se

MIQUEL MORENO Cofundador de Food Feed Agency

“Lo primero es tener una historia. ¿De qué sirve tener el mejor producto si no sabes contarlo?”.



RAI RECODER Cofundador de Deleito

“Intentamos recuperar una manera de comunicar más emocional, más cercana, y trasladarla a los nuevos canales”.



valora ahora es lo fresco, lo natural. No hace falta la perfección”.

Microinfluencia en alza

Uno de los grandes consensos entre Recoder, Aylagas y Moreno fue el papel creciente del microinfluencer. Recoder, Aylagas y Moreno. “Colaboramos con más de 100 microinfluencers al mes”, dijo el fundador de Deleito. “Lo que es –o al menos parece– orgánico siempre vale más”.

Moreno, por su parte, matizó que la difusión ya no es el problema: “Con 100 euros en TikTok puedes llegar a medio millón de personas. Lo difícil es conectar. Y para eso necesitas autenticidad”.

“Con 100 euros en TikTok puedes llegar a medio millón de personas. Lo difícil es conectar. Y para eso necesitas autenticidad”.

Miquel Moreno

Aylagas lo resumió así: “Hoy el mejor influencer que puedes tener es el consumidor real”. Una afirmación que ilustra bien cómo las marcas están pasando del control del mensaje a la cocreación con su comunidad.

Construir marca en medio del caos

En un entorno marcado por la saturación de estímulos, la fragmentación de canales y las contradicciones del consumidor actual, construir una marca sólida se ha vuelto más complejo que nunca. Sin embargo, como apuntó Borja Beneyto, “la gastronomía ofrece un espacio especialmente propicio para conectar desde lo emocional, lo humano y lo cercano”.

En este contexto las marcas encuentran una oportunidad para reconstruir vínculos reales con su audiencia. La conclusión compartida por los participantes fue clara: adaptarse a la velocidad del entorno sin perder la coherencia de marca, ser auténticos y ofrecer un relato relevante son hoy condiciones esenciales para destacar. ■





Jordi Pascual

COFUNDADOR DE UDON ASIAN FOOD

Udon: de Barcelona al mundo

Un formato sencillo, replicable y global

En Udon apostamos desde el primer momento por un modelo de negocio escalable: locales propios en las primeras etapas y, a medida que crecía la aceptación, expansión mediante franquicias. El éxito inicial en 2004 en Bar-

celona nos llevó a otros mercados nacionales, confirmando que el noodle bar podía triunfar más allá de la capital catalana, incluso en ciudades con propuestas gastronómicas tan arraigadas como Bilbao.

El core del concepto es la pasta japonesa -udon, ramen, yakisoba- y platos ya integrados en la cultura global, como la tempura o la gyoza. Además, la popularización de la gastronomía asiática a nivel internacional nos ha facilitado el crecimiento: al público ya no hay que explicarle qué es un ramen o una sopa de miso.

En este sentido, al analizar el mercado descubrimos que grandes grupos de restauración cuentan con marcas de hamburguesas, pizzerías o cafeterías, pero la oferta asiática sigue atomizada y sin referentes globales. Vimos ahí una oportunidad y buscamos partners locales con experiencia para expandir Udon. Así hemos llegado a Latinoamérica: República Dominicana, Puerto Rico, Ecuador y pronto México y Chile, mediante acuerdos de master franquicia.

El reto americano

Estados Unidos representa un desafío diferente. Udon desembarcó primero en Miami, tras un análisis que mostró que Florida no solo es puerta de entrada a EE. UU., sino también un territorio clave para Latinoamérica. Nuestro primer local, en Wynwood, supuso un aprendizaje intenso y una inversión significativa. Gracias a esa experiencia, vimos la necesidad de adaptar nuestro modelo: el segundo restaurante, en Aventura Mall, se diseñó para integrarse en el habitual *food court* americano,



con kioscos de pedido y servicio rápido, lo que tuvo una excelente acogida y nos abrió nuevas oportunidades.

Ahora, la tercera apertura en Dadeland Mall nos permite experimentar con un formato *full service*, de nuevo adaptado a las expectativas del consumidor estadounidense. La misión es clara: identificar el modelo ideal para este mercado antes de ampliar nuestra presencia a otras zonas del país. El contexto aquí es exigente -por requisitos legales, barreras de entrada y particularidades operativas- y está siendo, sin duda, un auténtico "máster" de aprendizaje.

Expansión internacional

El plan de futuro de Udon pasa por perfeccionar el modelo en Estados Unidos, aprovechar la tendencia global del ramen y los noodles, e incorporar la marca a los portafolios de los grandes grupos de restauración internacional. ■

UDON EN DATOS

78

restaurantes en 7 países.

1.000

empleados.

3,1

millones de clientes.

53

millones de euros facturados.

Presencia en España, Andorra, Portugal, Latinoamérica y Estados Unidos.

Manuel Zamudio

CEO DE KRISPY KREME ESPAÑA



Krispy Kreme: a la conquista de nuevos mercados

De tradición local a fenómeno global

Nacida en 1937 en Winston-Salem (Carolina del Norte), Krispy Kreme surgió como una pastelería de barrio ideada por **Vernon Rudolph**, quien, al detectar el interés de los vecinos por el aroma de sus donuts recién hechos, decidió abrir una ventana en su obrador para venderlos directamente, sentando así las bases de una experiencia única: la de disfrutar bollería fresca y caliente en el mismo momento de su elaboración. Desde entonces, la receta original y el icónico glaseado apenas han cambiado, conservando la autenticidad que ha conquistado a generaciones.

La magia de lo recién hecho

La esencia de la marca reside en el “teatro” de la preparación de los donuts: desde la mezcla y el levado de la masa hasta el glaseado en cascada, todo sucede a la vista del cliente y ape- la directamente a los sentidos. Ese “hot now”, cuando la luz roja se enciende y los productos salen calientes y recién hechos, es difícil de replicar en el sector de la bollería industrial. Prie-

ba de ello es que el 100% de los donuts que Krispy Kreme vende globalmente se producen y distribuyen en el mismo día, una hazaña logística posible gracias a la cercanía entre puntos de venta y obradores, y a un modelo pensado para la frescura y la inmediatez.

Expansión internacional

El 75% de las ventas se realizan en cajas pensadas para compartir en casa, la oficina o con amigos, y ese espíritu de cercanía ha impulsado su llegada a más de 41 países. Krispy Kreme combina tiendas experienciales, quioscos y puntos de recogida con una distribución omnicanal que incluye acuerdos con grandes superficies de autoservicio como Target o Walmart. Colaboraciones con marcas como **Barbie** o **M&M's** y personalidades como Hailey Bieber refuerzan la proyección global y su atractivo intergeneracional.

Asimismo, países tradicionalmente pasteleros como Francia han respondido con entusiasmo: en la apertura de su primer local en 2023, cientos de personas esperaban desde la madru-

gada para probar el producto. En poco más de un año ya suman 21 tiendas en el país y presencia en ubicaciones emblemáticas. Brasil, por su parte, marcó récords mundiales con hasta 32.000 unidades vendidas al día tras su reciente aterrizaje.

Apuesta por España

El mercado español, con fuerte tradición en bollería y café, representa una oportunidad estratégica: el 20% de la bollería dulce que se consume son rosquillas y el segmento de coffee/bakery está en pleno auge, particularmente en venta por delivery, que se ha cuadruplicado en los últimos tres años.

Por ello, en octubre de este año Krispy Kreme abrirá en Westfield Parque Sur (Leganés, Madrid) su primer “hot now” español, un emplazamiento seleccionado por su elevado tráfico y potencial para escalar el modelo con tiendas propias, box shops y quioscos urbanos. El plan es consolidar presencia en la Comunidad de Madrid y expandirse a ciudades como Barcelona y Valencia, así como a Portugal. ■



Casual food

Conceptos con propósito y personalidad

¿Quién está dando forma al futuro de la restauración? Proyectos con carácter. Espacios que se sienten y cocinas que conectan con una visión que va más allá del plato. Ellos son los *local heroes*. Conocemos cuatro casos -Lluritu, Paninaro, Relleno y Zumbaos- con ideas claras que evolucionan y marcan el paso. No siguen tendencias: las crean.



LOCAL HEROES

LLURITU

Marisquería informal centrada en el producto, cocinado al momento y con la mínima intervención.

PANINARO

Cocina callejera toscana reinterpretada de forma contemporánea y servida en *schacciata*.

RELLENO

Pasta rellena de calidad con un enfoque *quick service restaurant*.

ZUMBAOS

Carta monoproducto centrada en *baos*, pensados como protagonistas y no como simple acompañamiento.



Gerard Belenes

COFUNDADOR DE LLURITU

Lluritu: la marisquería reinventada

La marisquería de barrio como inspiración

Lluritu nace del sueño compartido de tres amigos de la infancia que crecieron juntos alrededor de una mesa. Su referencia fue siempre la marisquería de barrio: barra, informalidad y producto fresco. En una ciudad como Barcelona, dominada por grandes marisquerías con tickets elevados, vieron una oportunidad para hacer algo distinto. “¿Y si lo llevaban al terreno del tapeo, más moderno y accesible? Así empezó a tomar forma Lluritu, tras dos años recorriendo España en busca de inspiración y referencias”, explica Gerard Belenes, cofundador de Lluritu.

Una propuesta arriesgada

Apostar por pescado y marisco, productos con merma y coste elevado,

fue una decisión arriesgada. “O somos los más listos o los más tontos”, recuerda Belenes. En 2017 abrieron Lluritu 1, con una respuesta muy positiva. El concepto funcionó y, con ello, llegó Lluritu 2 en 2020. En septiembre de 2024 llegó Lluritu 3, siguiendo la estela de las marisquerías clásicas de la Barceloneta como El Rey de la Gamba. El espíritu: mantener el ambiente distendido, de pie en la barra, compartiendo platos sin pretensiones.

Diversificación del modelo

El delivery no encajaba con el tipo de producto. Lo intentaron durante la pandemia con arroces y paellas, lo que fue clave para salvar la apertura de Lluritu 2 y que ha evolucionado hasta formar parte de la oferta de

Lluritu 3. Actualmente, han desarrollado cuatro líneas bajo la marca Lluritu Catering: conservas propias (latas de navajas y sardinillas), Drink & Bytes (versión finger food), Chef en casa (menús personalizados para grupos reducidos) y catering tradicional para eventos. El objetivo es replicar la experiencia del restaurante fuera de sus muros, sin comprometer el respeto por el producto.

Compromiso con la calidad

“La calidad es innegociable”, afirma Belenes. Para mantenerla, el equipo repite una idea clave: autoexigencia. Consolidar el catering y Lluritu 3 será el paso previo a pensar en nuevas aperturas o incluso dar el salto a Madrid, una posibilidad siempre presente en su horizonte. ■

El espíritu de Lluritu. Mantener el ambiente distendido, de pie en la barra, compartiendo platos sin pretensiones.





Marc Villà

COFUNDADOR DE BRONZO Y PANINARO

Paninaro: la focaccia toscana

llos funcionaban y mantenían el interés del público", cuenta Marc Villà, confundador de Bronzo y Paninaro.

El nacimiento de Paninaro

En 2023 deciden formalizar esa línea con una nueva marca centrada en la *schiacciata* (la *focaccia* en su versión toscana), reinterpretando el panino clásico desde una mirada contemporánea. Así surge Paninaro. "La especialización y el foco en un producto simple, pero bien ejecutado son claves", apunta el confundador. Tanto, que deciden producir su propio pan para asegurar la calidad y la experiencia final. Tras el primer local en el Born, abren un segundo en Gràcia y se preparan para inaugurar el tercero.

De la urgencia al concepto

En 2017 nace Bronzo como un restaurante de cocina clásica en Barcelona. En 2020, justo antes de la pandemia, sus fundadores se embarcaron en la apertura de un segundo local en el barrio barcelonés del Born. La llegada del confinamiento paralizó el proyecto y les obligó a repensar el negocio. Como solución de emergencia abrieron un pequeño colmado junto al local para vender vinos y, más adelante, bocadillos. "Lo que empezó como un recurso provisional se convirtió en una oportunidad: los bocadi-

El local como parte de la propuesta

Aunque Paninaro nació como un formato pensado para take away o delivery, pronto se dieron cuenta de que el cliente quería quedarse. Las colas y reservas en un espacio pequeño con solo seis sillas los llevó a ampliar su visión. En el segundo local, el consumo *in situ* superó ampliamente el reparto. "El próximo espacio seguirá esa línea, reforzando la idea de que comer un bocadillo también puede ser toda una experiencia", añade. Además, poder acompañarlo con un buen vino, en un entorno cuidado, ha sido clave para su crecimiento.

Escalar sin perder el alma

De cara al futuro, su gran reto es escalar el concepto sin perder la esencia. Mantener la consistencia del producto y ser fieles al origen es, para Villà, la clave para crecer de forma sostenible. La apuesta por la simplicidad, la escucha activa al cliente y el enfoque en la experiencia marcan el camino de Paninaro. ■



"La especialización y el foco en un producto simple, pero bien ejecutado son claves. Producimos nuestro propio pan para asegurar la calidad y la experiencia final".

Álex Medina

COFUNDADOR DE ZUMBAOS



Zumbaos: baos disruptivos

Una apuesta disruptiva

Zumbaos nace a principios de 2025 de la mano de **Alex Medina**, publicista y cofundador, junto a un grupo de socios con experiencia en tabernas madrileñas. El proyecto surgió durante las reuniones semanales de los socios, donde compartían las dificultades del sector hostelero, especialmente la falta de personal cualificado y la necesidad de simplificar cocinas con conceptos monoproducto. La elección del bao -un producto satélite en la cocina asiática y fusión- respondió a la idea de ofrecer algo sencillo, fresco y cercano que pudiera destacar en un mercado saturado de propuestas como, por ejemplo, las taquerías.

Tradición con un toque contemporáneo

El bao de Zumbaos es un guiso tradicional ensamblado en pan asiático, con combinaciones originales como el bao de rabo de toro con jalapeño y salsa cevichada, bautizado como "Dennis Rodman". La importancia del desarrollo gastronómico fue clave: "tras crear recetas caseras en un obrador propio, contratamos consultores de renombre internacional que rompieron nuestros esquemas y elevaron la propuesta para ofrecer un producto diferencial y de alta calidad que conectara realmente con el público", explica Medina.

Conectar y crecer con autenticidad

Desde su apertura Zumbaos apuesta fuerte por una comunicación auténtica y disruptiva, alejada del *mainstream* re-

petitivo de la comida callejera o *fast food*. El desafío actual es posicionar el bao como una opción *top of mind* frente a las pizzas, las hamburguesas o la pasta, logrando captar la atención de consumidores que buscan propuestas novedosas pero accesibles. Con un primer local en marcha y un segundo en preparación, la marca se encuentra en

"Zumbaos apuesta fuerte por una comunicación auténtica y disruptiva, alejada del *mainstream* repetitivo de la comida callejera o *fast food*".

la fase de escucha activa para ajustar su oferta y comunicación. Sin embargo, su cofundador apunta que son "conscientes de la complejidad de abrirse paso en un sector tan competitivo".

Retos futuros

Para Zumbaos la construcción de marca y la conexión con el consumidor son las prioridades inmediatas. Con solo 800 seguidores en redes sociales y una presencia aún incipiente, el foco está en crecer con coherencia, mejorar la experiencia y consolidar un espacio propio en la gastronomía rápida y urbana. La apuesta es arriesgada, reflexiona, pero confía en que la autenticidad y el producto les permitirán escalar y destacar en un futuro próximo. ■





Lorenzo Redaelli
COFUNDADOR DE RELLENO

Relleno: diseño global y 'fast-pasta'

Un producto humilde con ambición global

Relleno nació con una idea clara: ofrecer pasta rellena de calidad en formato *quick service restaurant*. Lorenzo Redaelli, cofundador de Relleno, recuerda que al principio fue duro. "Abrir un local muy pequeño con solo seis taburetes y una carta reducida a seis tipos de ravioli y seis salsas, con recetas muy puristas, resultó un error por falta de experiencia y desconocimiento del consumidor", explica. En ese momento, la pasta rellena se asociaba a la trattoria clásica, con los típicos manteles a cuadros, vino de la casa y con tiempos largos de espera: un formato poco compatible con el consumo rápido que demanda hoy el cliente. Por esa razón, apostaron por un diseño más rompedor y global.

La pasta rellena como núcleo

La pasta rellena siempre ha sido el alma de Relleno, explica Redaelli, aunque, añade, que con el tiempo han ampliado la oferta incluyendo pastas no rellenas que también tienen buena acogida. La marca apuesta por un producto que, pese a su complejidad -con tiempos de cocción de 10 a 14 minutos-, puede ofrecerse de forma rápida, eficiente y apta para delivery, lo que la diferencia dentro del segmento QSR. El objetivo, apunta, es cambiar la percepción tradicional de la pasta y situarla entre las categorías de consumo más populares, junto a la pizza y la hamburguesa.

Construir marca y enfoque digital

Desde sus inicios, Relleno ha tenido claro que el delivery sería una parte fundamental de su negocio, representando hoy entre el 60 y 65% de la fac-

turación. Los tres socios, con experiencia en *foodtech*, han apostado por la digitalización, la eficiencia y la tecnología como herramientas clave. Los locales, pequeños y diseñados para consumo rápido, atendían principalmente pedidos para llevar o delivery. Sin embargo, la demanda de reservas en local llevó a la marca a evolucionar hacia un modelo más equilibrado, buscando alcanzar un 50% de consumo en sala y 50% en delivery.

Expansión sostenible

Relleno continúa su expansión con recientes aperturas en Barcelona orientadas al delivery y con un objetivo claro: ofrecer una experiencia de *dine in* que funcione igual de bien. "La prioridad actual es mantener la consistencia y estandarizar procesos para facilitar el trabajo en las tiendas y escalar rápido", concluye Lorenzo Redaelli. ■

Diferenciación. La marca apuesta por un producto que, pese a su complejidad, puede ofrecerse de forma rápida, eficiente y apta para delivery.



Alicante, capital gastronómica 2025

En el marco del 22º Congreso AECOC de Horeca se celebró una mesa redonda para poner en valor el reconocimiento a Alicante como Capital de la Gastronomía 2025. Un galardón que impulsa a la ciudad a consolidar su identidad culinaria, atraer turismo y potenciar sus productos locales.



De izqda. a dcha.: Emilio Gallego, secretario General de hostelería de España (moderador), Marián Cano García (Generalitat Valenciana), María del Mar Valera (APEHA) y, Susi Díaz (Chef La Finca).



Marián Cano García

CONSELLERA DE INNOVACIÓN,
INDUSTRIA, COMERCIO Y
TURISMO DE LA GENERALITAT
VALENCIANA

- ✓ “El turismo gastronómico es uno de nuestros productos estrella, ya que el 25% de los turistas que visitan nuestra comunidad lo hacen motivados por la oferta gastronómica, y además gastan un 30% más, lo que hace que sea una apuesta estratégica para nuestro turismo sostenible”. ■



María del Mar Valera

PRESIDENTA DE LA
ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE
EMPRESARIOS DE HOSTELERÍA
DE ALICANTE (APEHA)

- ✓ “Alicante tenía el tándem perfecto para ser capital gastronómica, pues contamos con una despensa excepcional, cocineros muy talentosos y una hostelería que siempre da lo mejor, solo nos faltaba creérnoslo y proyectarlo con orgullo para posicionarnos donde merecemos”. ■



Susi Díaz

CHEF Y PROPIETARIA
DEL RESTAURANTE LA FINCA

- ✓ “Comer en Alicante es una experiencia única porque contamos con una riqueza natural increíble y diversa, con una flota pesquera importante, vinos espectaculares, aceites y verduras de calidad, que nos permiten hacer una cocina con raíces e historia muy genuina”. ■

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.