

**Análisis cualitativo de las Tendencias
de la Restauración en 2012
en base a la percepción
de los operadores del sector**



MINISTERIO
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN
Y MEDIO AMBIENTE

**Análisis cualitativo de las Tendencias
de la Restauración en 2012
en base a la percepción
de los operadores del sector**



Noviembre de 2012

O.T.E. ON TRADE EXPERIENCE

El Índice K®

Estudio realizado por:

El Índice K[®]
O.T.E. ON TRADE EXPERIENCE



Estudio de Tendencias

- 1 ¿Qué pasará en el sector de la restauración? ¿Es posible *predecir* el futuro del sector?
- 2 ¿En qué dirección va el negocio de hostelería y restauración en España?
- 3 ¿Variará el lugar de consumo habitual? ¿Qué locales se pondrán de moda?
¿Qué productos se consumirán más?
- 4 ¿Qué hacer para anticiparse?

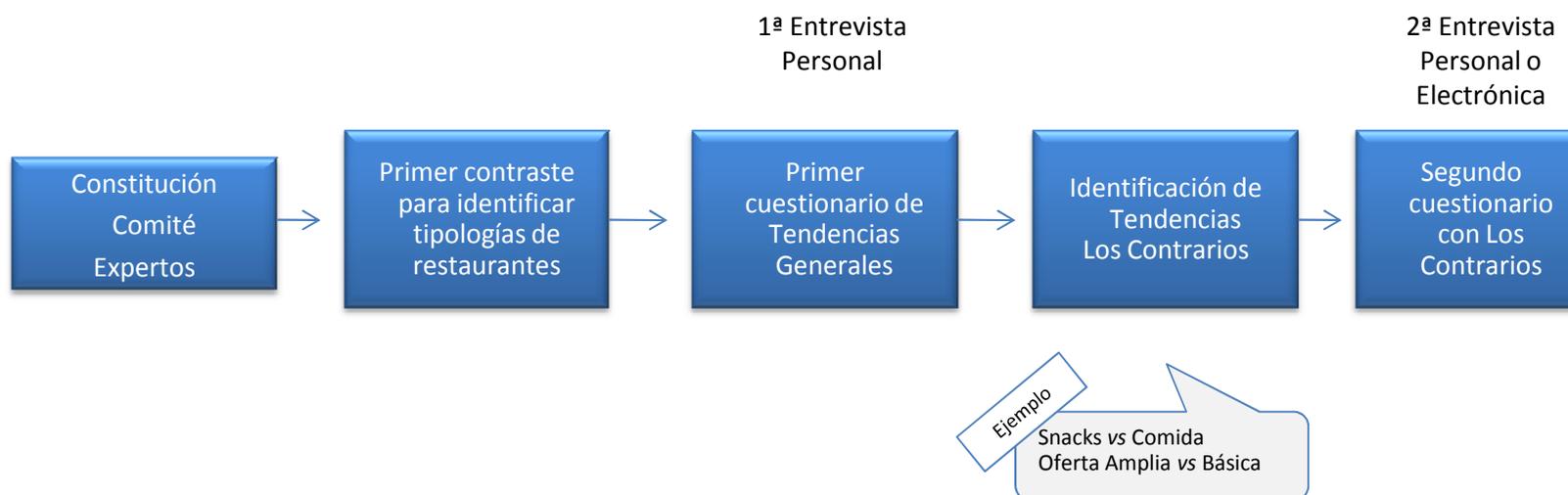
**No puede decirse lo que pasará
El futuro es lo que está por venir**

- Hace tan sólo 6 años en el sector de la alimentación existía el convencimiento de que el negocio de la Restauración se desarrollaría tras unos años de marcado liderazgo e implosión de los supermercados e hipermercados.
- La evolución de los últimos años ha marcado *un cambio* a la baja remarcable en esta tendencia.
- Para atisbar un futuro previsible es necesario realizar dos ejercicios:

- 1 Analizar cuál es la situación hoy
- 2 Examinar fuentes secundarias y apoyarse en el criterio de los operadores para opinar...

El estudio se ha planteado en base a dos metodologías

- (1) Fuentes de información secundaria (principalmente procedentes de MAGRAMA)
- (2) Entrevistas personales a expertos y agentes del sector (30 entrevistas, dos oleadas)



La información que se refiere a la dimensión del sector no suele ser coincidente entre los diferentes Institutos que lo estudian.

Falta de información consistente: el problema “recurrente” del Sector (1)

Uno de los *viejos* problemas es que no existe un acuerdo entre las tres cifras-marco del sector: Universo, taxonomía y volumen total del negocio.



Operadores y proveedores sostienen dudas razonadas sobre la solvencia de la información que se maneja y en consecuencia sobre la de su propia opinión del sector (evolución). La falta de referentes hace que se polaricen las opiniones con un fundamento objetivo:

PESIMISMO: “El sector está cayendo. La facturación a dos dígitos. Esto es insostenible”

RESIGNACIÓN: “Nosotros no podemos quejarnos”

Falta de información consistente: el problema “recurrente” del Sector (2)

- Se asume que el análisis de varias fuentes secundarias es la mejor opción para obtener resultados “completos”
- La principal fuente secundaria del trabajo será la información disponible del propio MAGRAMA, ya que este estudio contribuirá a explicar cualitativamente la situación y evolución de los productos que se consumen, los cambios de hábitos y dieta, frecuencia y lugares de consumo.

Diversidad en la dimensión del Sector de Hostelería según diversas fuentes

	AC NIELSEN	MAGRAMA	FEHR	DBK	DIRCE
Nº Establecimientos	233.316	222.840	330.022	73.023	
Facturación estimada del sector (M€)	24.536	20.740	88.009	16.300	72.527
Clasificación	Restaurantes Discotecas Hoteles Bares de copas Café-Bar Consumo externo	Restaurantes Hoteles Cafeterías Establecimientos de bebidas	Restaurantes Hoteles Cafeterías Establecimientos de bebidas Colectividades	Restaurantes con servicio en mesa Restaurantes sin servicio en mesa Cafeterías	

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y diversas fuentes del sector de la hostelería.

Índice

- Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?..... Pág. 13
- Primera inmersión: ¿Qué está pasando? ¿Hacia dónde va la restauración?
 Primeras impresiones de los operadores Pág. 25
- El proceso de evaluación de Tendencias Pág. 47
- Identificación de las principales Tendencias: Análisis cuantitativo y percepciones Pág. 59
- Principales implicaciones y conclusiones para el sector Pág. 151
- Anexos Pág. 173

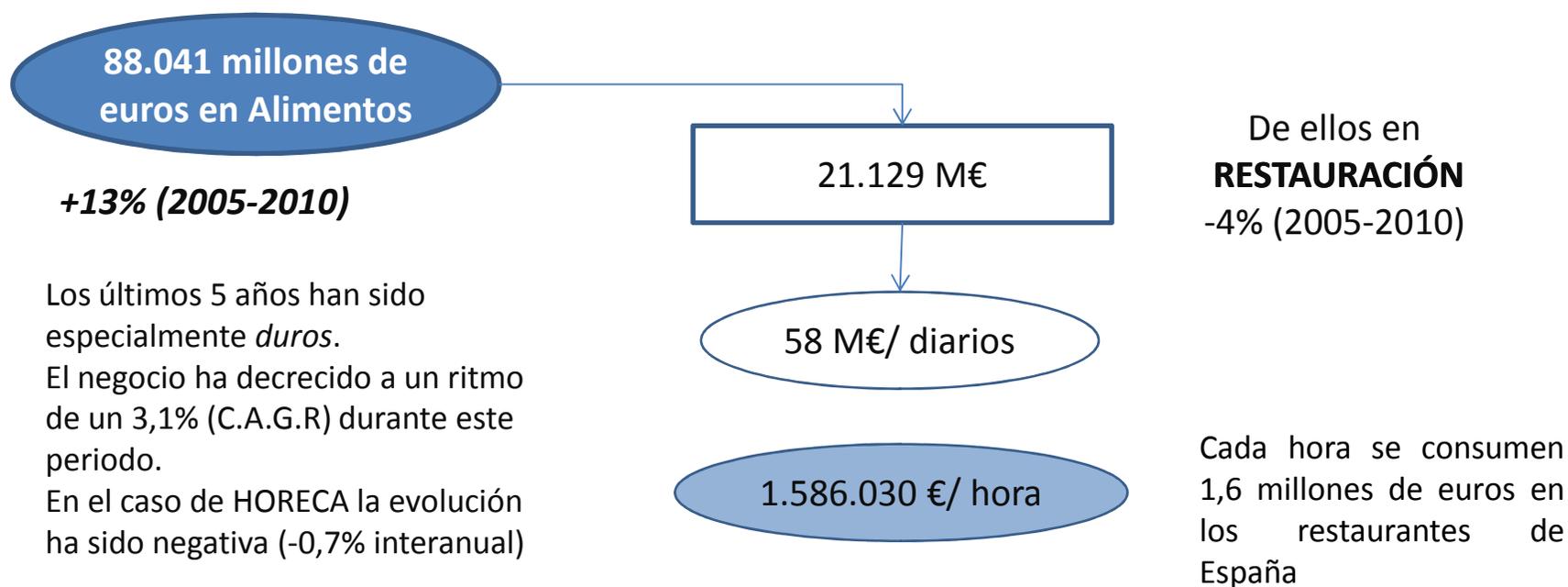
Índice

- **Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?**
- Primera inmersión: ¿Qué está pasando? ¿Hacia dónde va la restauración?
Primeras impresiones de los operadores
- El proceso de evaluación de Tendencias
- Identificación de las principales Tendencias: Análisis cuantitativo y percepciones.
- Principales implicaciones y conclusiones para el sector

Ha crecido el consumo alimentario en valor durante los últimos cinco años (+13%). La comida fuera del hogar ha caído en un 4% durante este mismo periodo.

Introducción. ¿Cuáles son los indicadores del sector? PRIMEROS PASOS: El peso de HORECA en la economía

- Los españoles se gastan cada año ...



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y varias fuentes del sector de la hostelería.

- El descenso del volumen de consumo en HORECA se explica en buena medida por el menor consumo de vinos y productos frescos.

Datos: Kilos per cápita evolución por productos

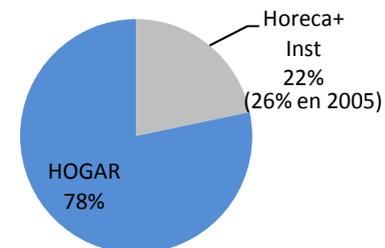
	2005	2010	Evol
HOGAR	637,06	639,37	0%
Horeca+inst	226,81	177,49	-22%
Kg per cápita	863,87	816,86	-5%

Kilos per cápita en Horeca(evolución)

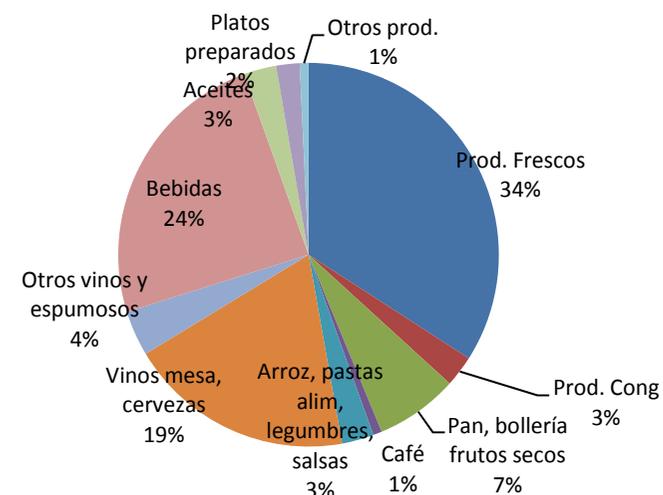
	2005	2010	Evol
Prod. Frescos	84,42	60,48	-28%
Prod. Congelados	1,15	4,69	307%
Pan, bollería frutos secos	14,81	12,46	-16%
Café	2,25	1,33	-41%
Arroz, pastas alim, legumbres, salsas	3,84	4,79	25%
Vinos mesa, cervezas	50,55	34,04	-33%
Otros vinos y espumosos	10,01	6,79	-32%
Bebidas	47,64	43,18	-9%
Aceites	7,46	4,89	-34%
Platos preparados	1,13	3,54	213%
HORECA+inst.	226,81	177,49	-22%

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y MAGRAMA.

Peso de Horeca en total Alimentación, 2010



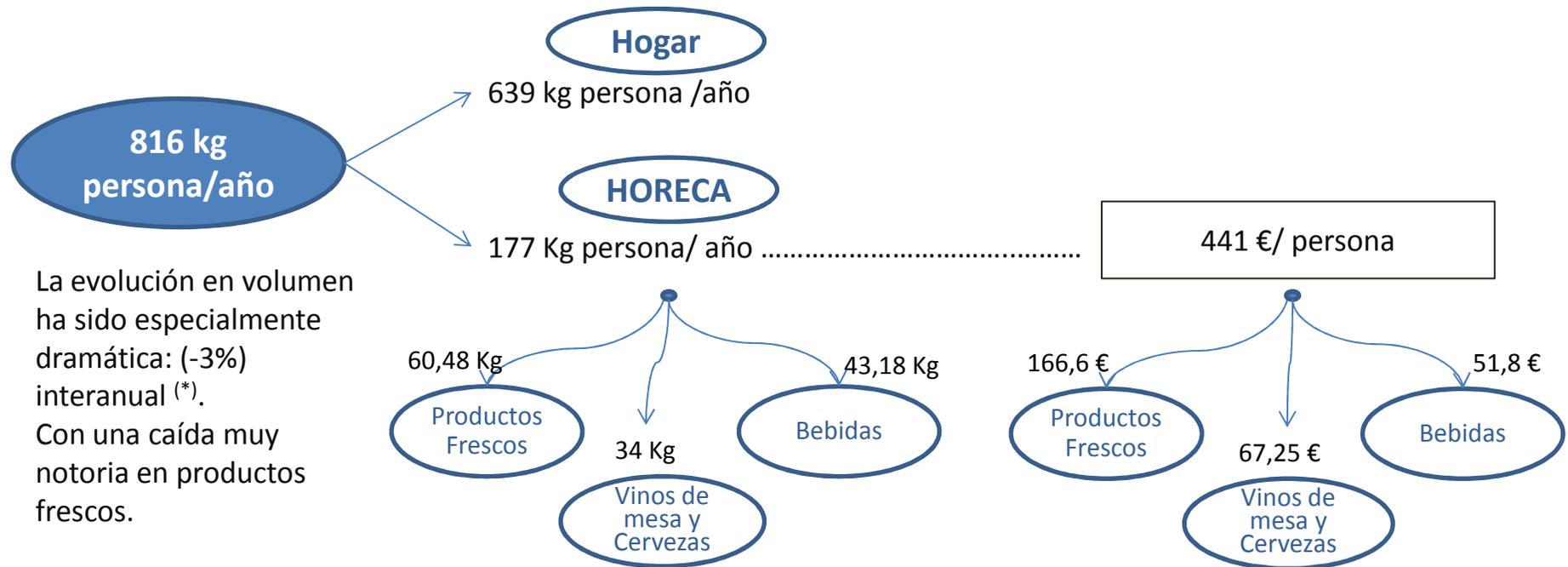
Productos que se consumen. HORECA 2010



Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?

PRIMEROS PASOS: El peso de HORECA en la dieta

- De la dieta de cada español los bares y restaurantes se llevan algo más del 20% de la ingesta. 177 kg y 441 euros de los cuales los productos frescos (verduras, carnes y pescados) suponen una buena parte del *pastel*.



La evolución en volumen ha sido especialmente dramática: (-3%) interanual (*). Con una caída muy notoria en productos frescos.

(*) 5 últimos años.

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y a varias fuentes del sector de la hostelería.

Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?

PRIMEROS PASOS: La caída del consumo: Efectos sobre el número de establecimientos

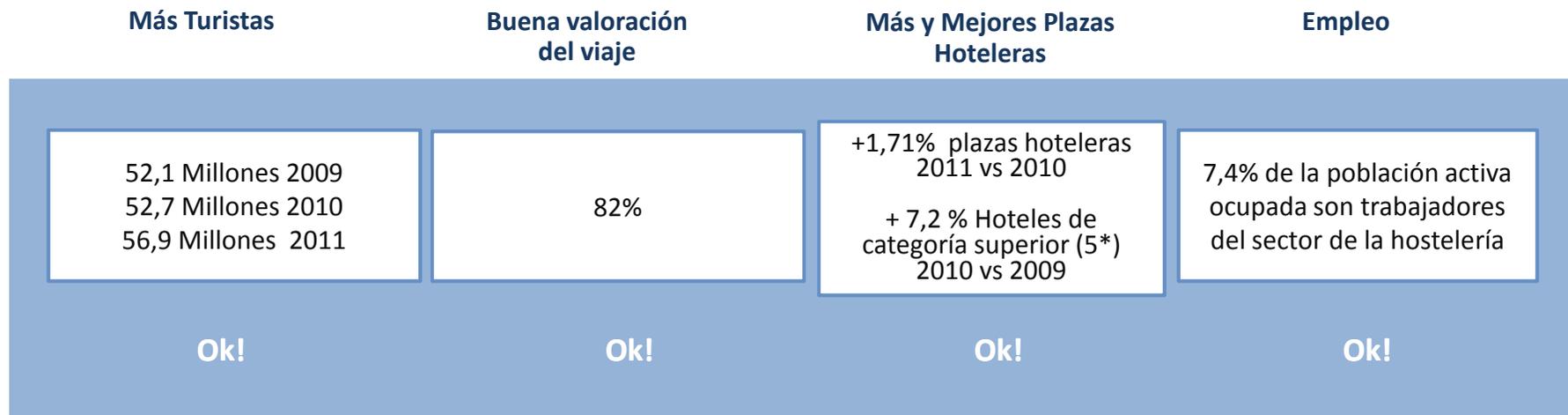
- En base a la información de FEHR, el número de establecimientos ha crecido un 5% durante los últimos cinco años. El análisis detallado año a año refleja evoluciones negativas durante los últimos.

Año 2011	Facturación (millones euros)	Nº Establecimientos	Número Empleados
Hoteles	54.4% (+8.4%)	5.1% (+6.6%)	18.8%
Restaurantes	12.0% (+14.9%)	22.0% (+31.3%)	28.5%
Cafeterías	7.5% (+17.4%)	5.4% (+22.2%)	10.75
Establecimientos de Bebidas	26.1% (+4.0%)	67.5% (-2.2%)	41.9%
Total	205.826 (+8.6%)	330.022 (+5.2%)	1.357.055 (-2.0%)

Nota. Entre paréntesis evolución entre el año 2005-2010

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y a FEHR 2012.

El efecto turismo: Ni siquiera el turismo estable ha conseguido aminorar el efecto del *parón de consumo* en restauración fuera del hogar.



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 ,a INE y Fundación Hostelería de España

Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?

España vs resto de países: No se trata de una crisis internacional

- El “Frenazo” ha sido especialmente marcado en España. Italia y el Reino Unido han mantenido el negocio “estable” mientras que Alemania el año 2010 se mostró ajeno a la crisis.

Evolución de la Restauración en Países Europeos. 2009-2010

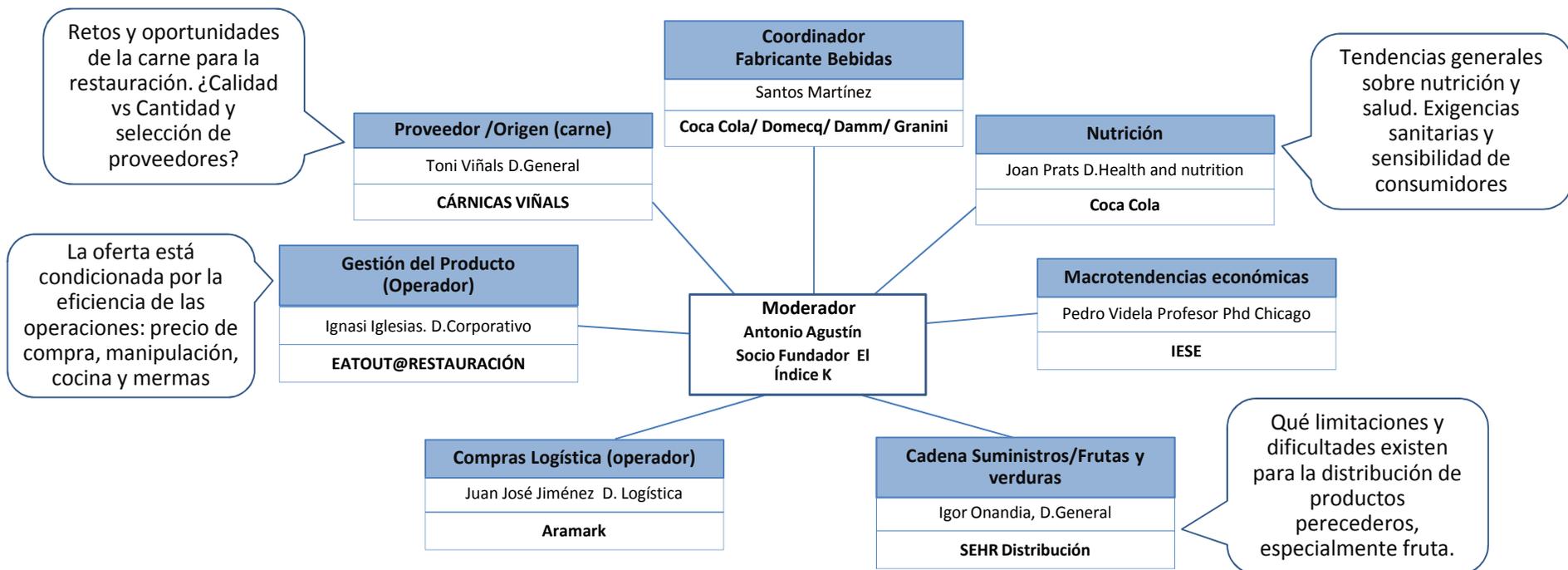


Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y Barómetro NPD- CREST

Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?

Panel de expertos

- La visión general de los actores de la cadena de suministro orientó una primera identificación –vía cuestionario- a través de un panel de expertos para identificar los principales temas a investigar en la búsqueda de oportunidades y tendencias del sector.
- Permitió además segmentar los operadores del sector en base a variables “nuevas” (basadas principalmente en su capacidad de innovación) escapando así de convencionalismos más “clásicos” como restaurantes-bares-bares de copas... (véase pag. 19)



Para la realización de este trabajo se realizaron 30 entrevistas según se indica en el Anexo 1 de este documento

- El análisis con información secundaria y el contraste con algunos expertos del sector permitió identificar cinco tipologías base de negocios en el mundo de la restauración.
- El peso de cada segmento no está directamente relacionado con la cualificación de su opinión. Los más *avanzados* tienen un peso mayor (son más *tendencia*).

Tipología	Factores identificativos	Principales características	Ejemplos	Peso estimado en el negocio	Ponderación de las opiniones
TRENDIES	Marcan la tendencia de lo que pasará en el futuro	Creativos, innovadores	Ferrán Adriá Javier de las Muelas	1%	10%
BUSCADORES DE OPORTUNIDADES	Su foco consiste en cubrir diversos targets de clientes Atentos a las oportunidades	Expansión, consolidación y cambios constantes de formato. Activos sin estridencias	Grupo Cacheiro Grup AN	4%	25%
GENERADORES DE VOLUMEN	Estructura orientada a la generación de volumen de negocio (número de locales y coste de servicio al cliente ajustado)	Definen enseñas, consolidan surtidos, ofertas, precios y modelos de servicio con vocación de estabilidad	Mc Donalds Eat Out Grupo Rodilla	12%	30%
ALTERNATIVOS, ESPECIALISTAS AUMENTADOS	Desarrollan nichos basados en ofertas comercialmente diferentes	Presupuesto base 0: extensiones procedentes segmentos (orgánicos, helados, bocadillos)	Mallorca Molí Vell	5%	30%
ESENCIALES DE PRODUCTO	Tradicional en oferta y servicio. La mayoría.	Tradicionales por el formato, o por el modelo de negocio	Restaurantes y bares tradicionales: Caracas, Bracafé, José Luis, ...	78%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas panel de expertos

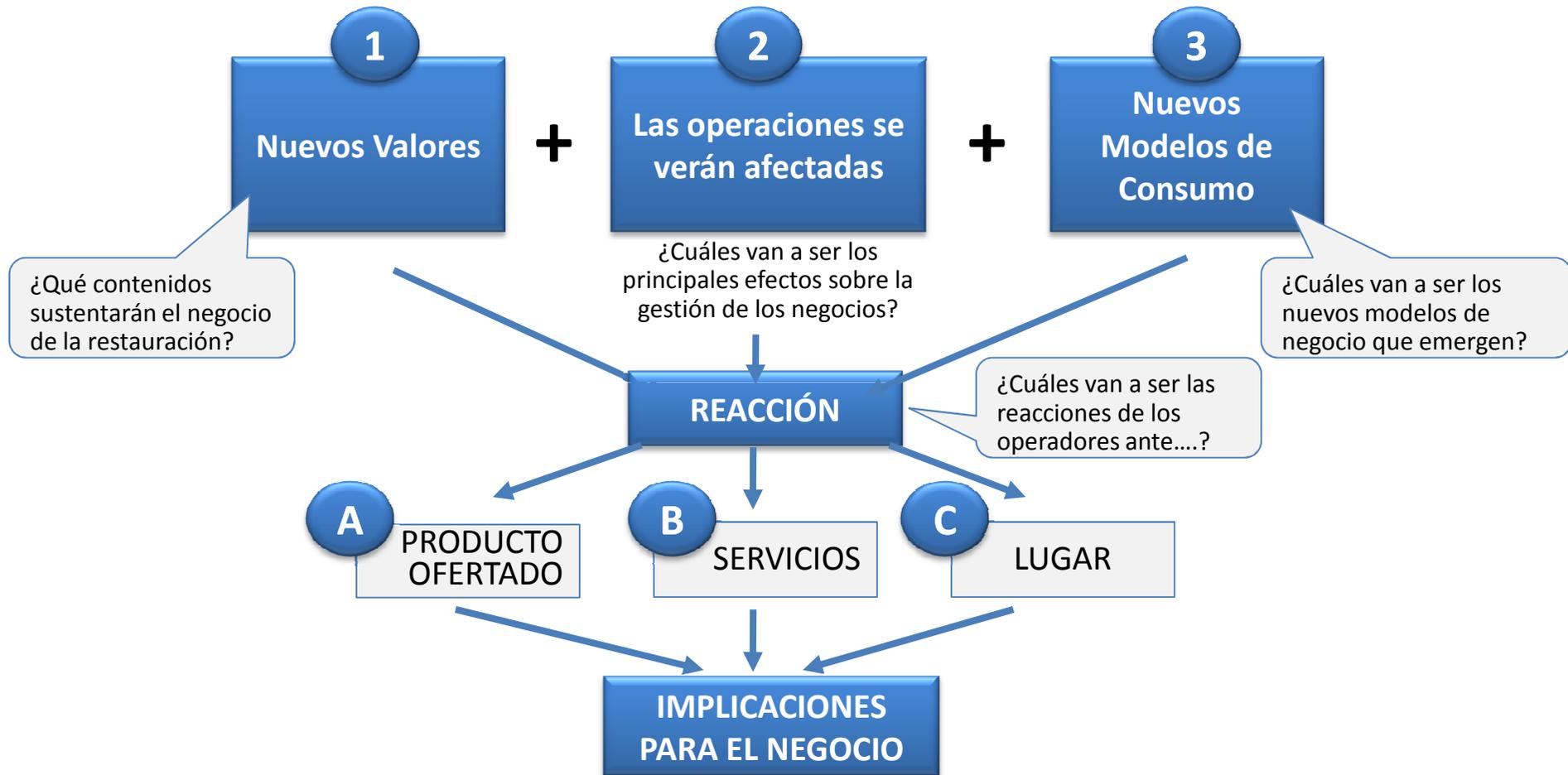
Índice

- Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?
- **Primera inmersión: ¿Qué está pasando? ¿Hacia dónde va la restauración?**
Primeras impresiones de los operadores
- El proceso de evaluación de las Tendencias
- Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
- Principales implicaciones y conclusiones para el sector

- Los entrevistados respondieron al cuestionario del Anexo 2. En base a sus respuestas se realizó esta primera inmersión en las Tendencias del Sector. Aún contando con un número relativamente bajo de entrevistas (30) se han tabulado los resultados para su más fácil interpretación.

Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias



- La primera inmersión en las opiniones de los panelistas arroja como constatación:

La búsqueda creciente de **una buena ecuación valor vs dinero** por parte del cliente del restaurante.

“Los excesos pagados años anteriores por algo que “alguien” nos decía que era bueno, se están pagando ahora. El cliente es inteligente y sabe cuándo le estás devolviendo lo que él ha pagado... Además ... Está revisando mucho más lo que gasta”.

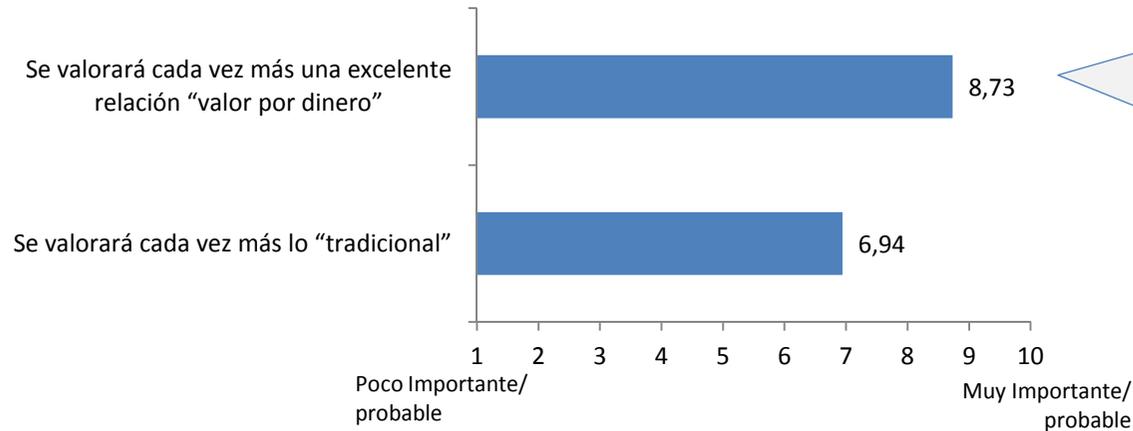
Una cierta vuelta a “lo tradicional”

“Creo que ha habido cierta inflación de platos bonitos y exóticos. No estoy diciendo que se “timase” al cliente... pero sí que éste como movía dinero con más alegría se fijaba menos en lo que gastaba y cómo lo gastaba. Puede decirse que perdió la referencia de lo que pagaba... ¿cuánto vale una ostra? Ahora es posible que nuestros clientes nos digan una cifra. Hace unos años, imposible!!

Primera inmersión en Tendencias

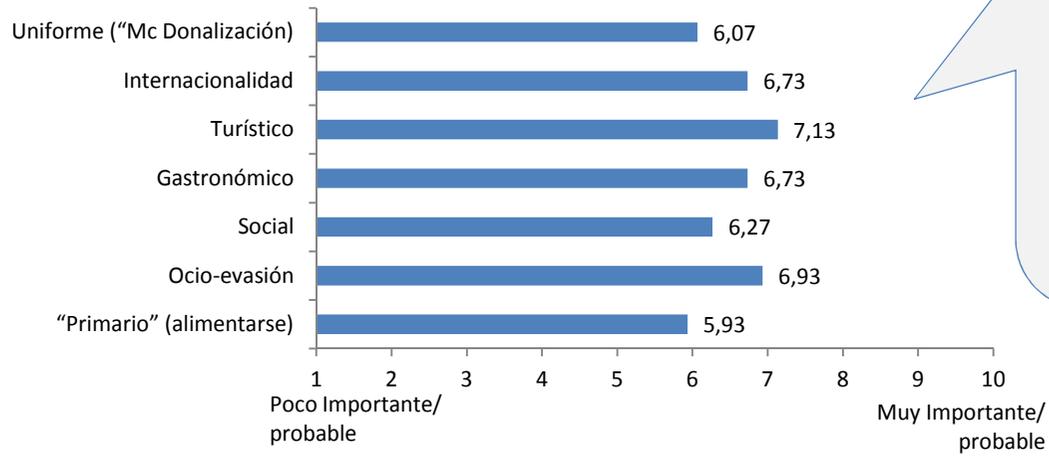
Análisis General de Tendencias

1 Nuevos Valores



Creciente importancia del precio que ahora tiene referencias (comparaciones) con otros productos, lugares de consumo, ofertas gastronómicas e incluso otros tipos de consumo (viajes, ocio...)

... con unos nuevos roles



Las direcciones más relevantes del desarrollo del negocio apuntan en dos direcciones: ocio y turismo. Más adelante se analizará con detalle el mantenimiento del "negocio turístico". El *driver* "ocio" se contrapone al de comidas diarias y consumo habitual en bares y restaurantes (muy ligados al trabajo o la jornada laboral)

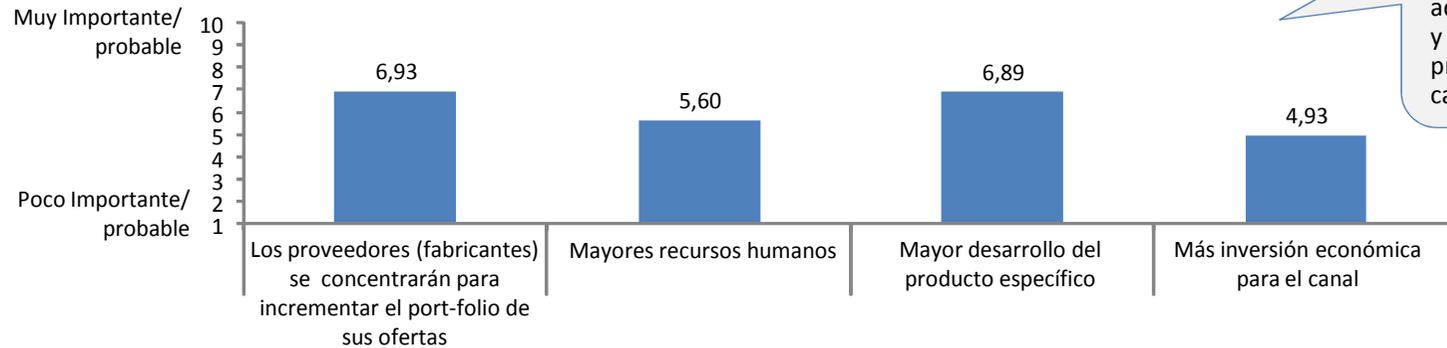
- Estas tendencias generales afectarán a las operaciones de los restaurantes.
 - Hay un primer rubro que se refiere a fabricante
 - 1) Estos deberán servir a un sector diferente al de los supermercados:
“Las grandes marcas tiene abandonado a este sector. Viven por y para las franquicias. No buscan soluciones para la restauración en general. Creo sinceramente que les interesan únicamente los supermercados. Supongo que representan mucho más volumen para ellos”.
 - 2) Y desarrollar productos o formatos específicos que hoy por hoy no están ofreciendo.
 - Los distribuidores *configuradores* de surtido deberían centrarse en dos puntos.
 - 1) Tener una visión menos local y en consecuencia tener la capacidad de atender a clientes nacionales (crecientes)
 - 2) Ser más especialistas en la comercialización de sus productos:
“Vender cerveza o Coca-cola no exige nada. Productos perecederos ya es otra cosa. No son iguales, ni nosotros, como clientes, tenemos las mismas necesidades de caducidad, de variedad o incluso de cantidad. Hay muy pocos proveedores de perecederos capaces de ofrecer volumen y calidad en una geografía amplia”.

Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

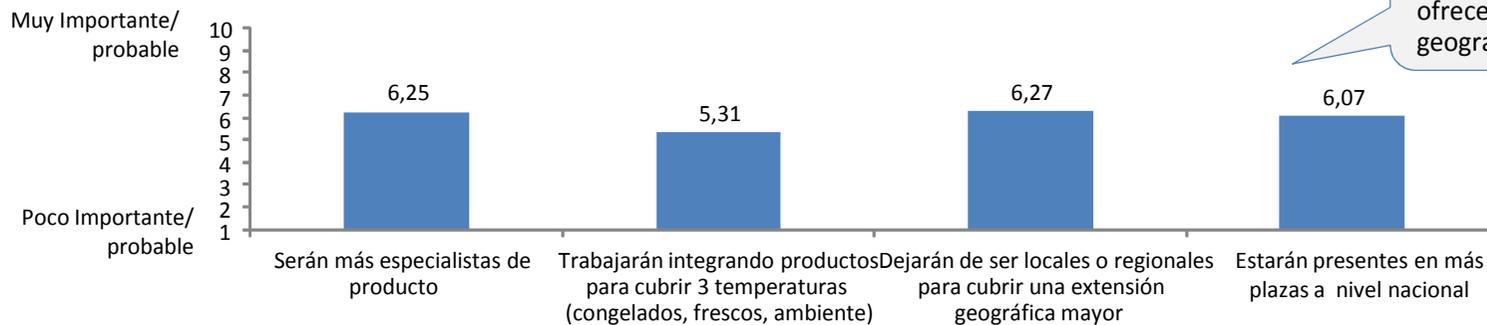
2 Las operaciones se verán afectadas

Exigencias de la situación actual para fabricantes



A los fabricantes se les están pidiendo productos y formatos adaptados al canal restauración y una mayor capacidad de producción (que garantice la calidad)

Cómo deberán ser los distribuidores



A los distribuidores se les está pidiendo mayor capacidad de ofrecer surtido, polivalencia y geografía también más amplia

- Las consecuencias directas de los “nuevos valores” que son la conjugación del binomio “valor precio” vs “vuelta a lo tradicional” son varias:
 - Los márgenes se reducirán
“Ya hace tres años que los márgenes se reducen. El PVP se ajusta constantemente. Hemos de ser capaces de comprar mejor... los proveedores... ¿tienen interés en vendernos? Lo dudo”.

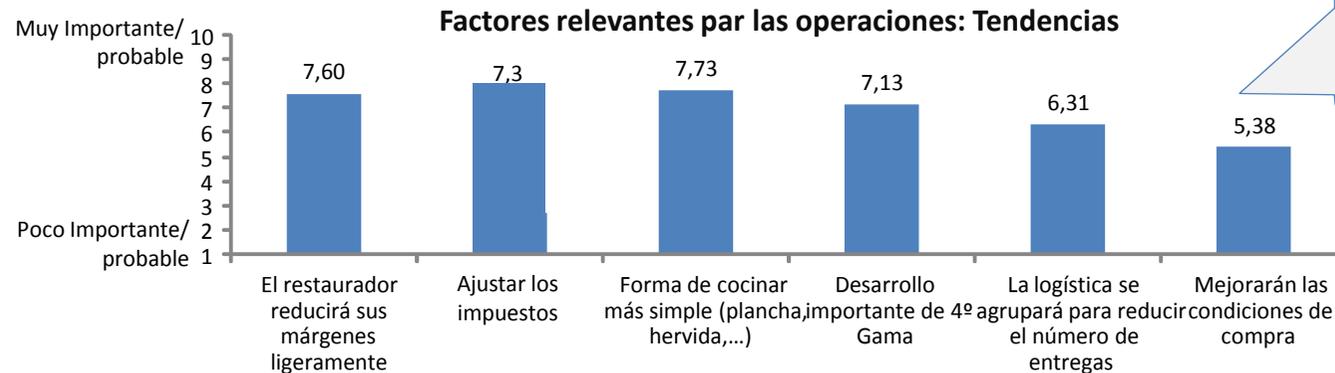
 - Para evitarlos va a ser necesario trabajar en varios frentes. Los principales, citados en nuestro cuestionario
 - (1) Simplificar la forma de cocinar (*“Nada de cocinas”*)
 - (2) Conseguir algún tipo de beneficio fiscal (*“El IVA nos ha matado”*)
 - (3) Mejorar las operaciones. Este es de nuevo el caballo de batalla: desarrollar las cuartas y quintas gamas y agilizar una logística que “entre otras cosas contribuya a eliminar las mermas”

“La fórmula de la franquicia es el único modelo de crecimiento que hoy por hoy tiene un futuro claro”.

Primera inmersión en Tendencias

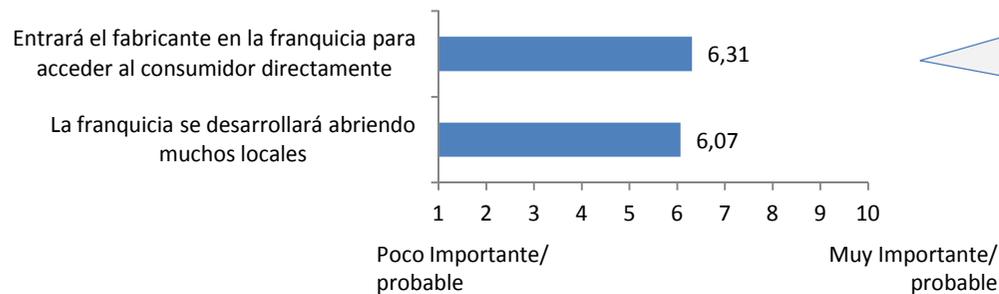
Análisis General de Tendencias

2 Las operaciones se verán afectadas



Para mejorar los márgenes hay dos caminos: reducir los impuestos y mejorar las operaciones (cocina, compra y logística). Más adelante se añaden reflexiones que tienen que ver con el equipo y los recursos humanos.

Las Franquicias: Una alternativa al crecimiento orgánico



Las economías en las operaciones (principalmente compras) tienen apertura a través del desarrollo de las franquicias

- “Las franquicias nos permiten -además de mejorar nuestras cartas- incrementan nuestra notoriedad. Esto es crítico si queremos crecer y desarrollarnos geográficamente.... Y ya no digo si hablamos de internacionalización “

- Quienes más van a crecer son los restaurantes independientes...

“Hay que tener en cuenta de que aquí ya hay de todo. Nos hemos pasado tres pueblos. Hay en cada esquina un centro comercial con todas las franquicias que existen. En la calle principal de cada ciudad uno o dos restaurantes de la cadena regional que tiene presencia en la plaza... y en los callejones adyacentes con decenas de pequeños negocios de dudoso futuro”.

- Las principales alternativas “con nombres y apellidos” ... Son, en la línea del comentario anterior un tanto pesimistas .

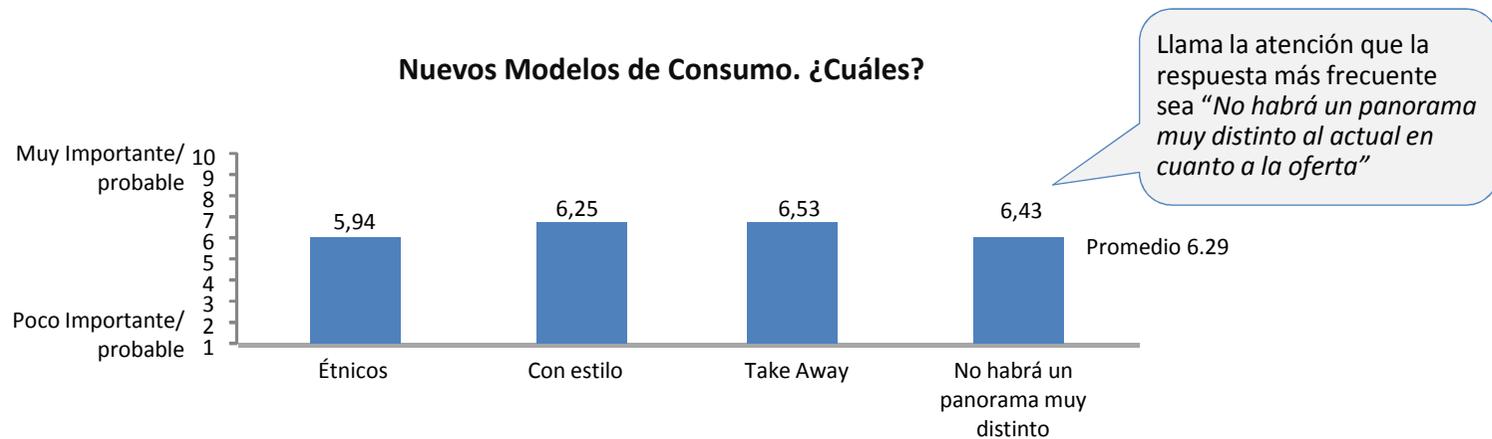
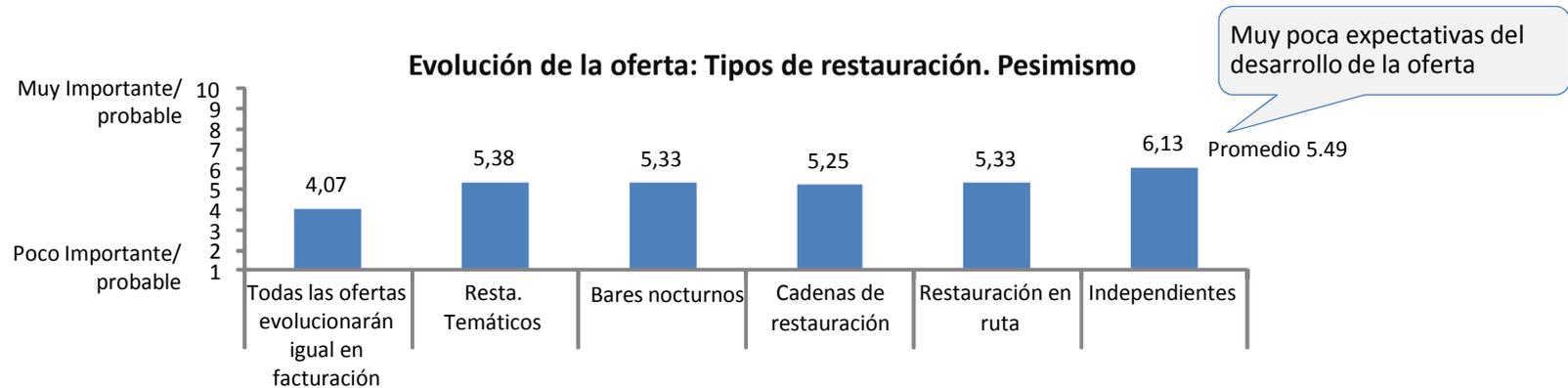
“No habrá con panorama distinto” es la respuesta son frecuente. La siguiente, en orden descendiente, “Take Away”, es decir, “aburrimento de tanta oferta y ganas de estar en casa gastando menos y viendo la tele”

- También la respuesta de “restaurante con estilo” apunta a una cierta *vuelta atrás*. *Estilo* significa, como antes auténtico, pero también poca disposición a renunciar a lo conseguido (Buenos locales, buena oferta, buen servicio).

Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

3 Nuevos Modelos de Consumo



No existen altas expectativas sobre el desarrollo del vending (5,2 en una puntuación de 1 a 10) .

“Seguirá igual” es la expresión que mejor define a las opiniones de los restauradores entrevistados.

Aún así pareció interesante ampliar el análisis general del vending a otros tipos de productos: café, bebidas y snacks dulces sí podrían tener una evolución positiva los próximos años. Poco optimismo sobre las nuevas ofertas en productos frescos (fruta) o lácteos (principalmente leche).

“El vending tiene a mi modo de entender dos implicaciones negativas: alejamiento del cliente (un hombre frente a una máquina) y precio. Creo que es algo más caro y sobretodo, peor, creo que el consumidor lo considera y percibe como claramente más caro”

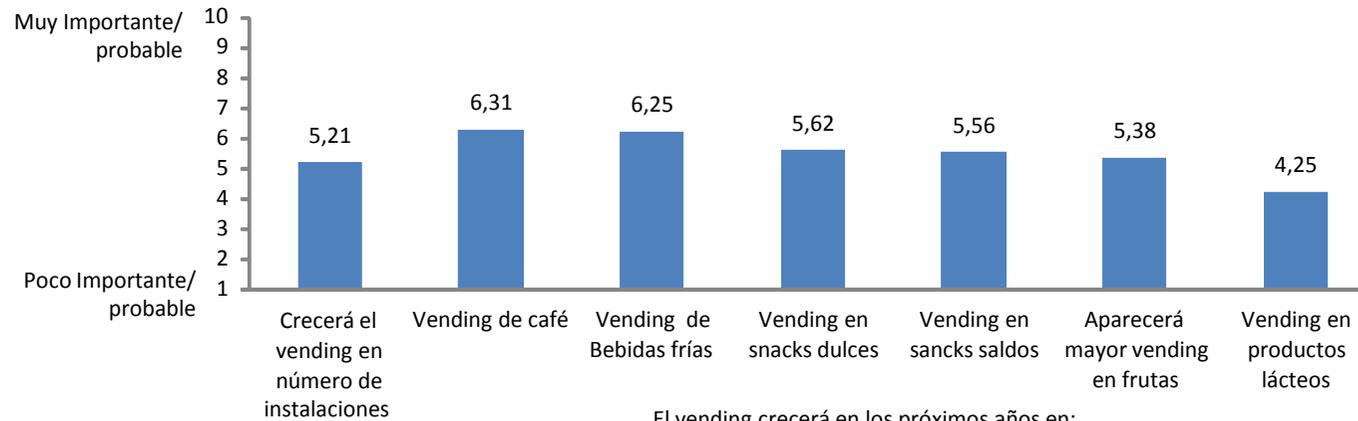
Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

3 Nuevos Modelos de Consumo

- El Vending

Evolución del Vending: Estable en términos generales



El vending crecerá en los próximos años en:

El vending más tradicional , de café y de bebidas frías en ligero crecimiento. Tendencia positiva

Las nuevas ofertas de Vending: fruta y leche, con pocas expectativas de crecimiento. “Es muy difícil competir con el precio de los supermercados y la percepción de frescura que da una tienda”

- Las tendencias apuntadas tienen implicaciones en las *operaciones* y en los hábitos de consumo. Precisarán en consecuencia, cambios en la oferta del restaurador.
- A continuación se analizan los principales en términos de :
 - PRODUCTO OFERTADO
 - SERVICIOS del RESTAURANTE
 - DECORACIÓN y VARIABLE RELATIVOS AL LUGAR

A. PRODUCTO OFERTADO

A nivel agregado, los panelistas están convencidos de que la calidad del producto va a ser esencial. Esta es una de las puntuaciones más altas y con consecuencias más claras. Se profundizará más adelante en el contenido del término *calidad*.

Los entrevistados manifiestan también la percepción de que los productos tendrán un comportamiento más *natural*, que ello condicionará también una forma de cocinar diferente... y que se incrementará la variedad en la oferta de bebidas.

Frutas y Hortalizas (veremos más adelante también la mención explícita a verduras y productos de cuarta y quinta gama) serán más demandadas por restauradores y en consecuencia también ofrecidas a clientes.

Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

A PRODUCTO OFERTADO

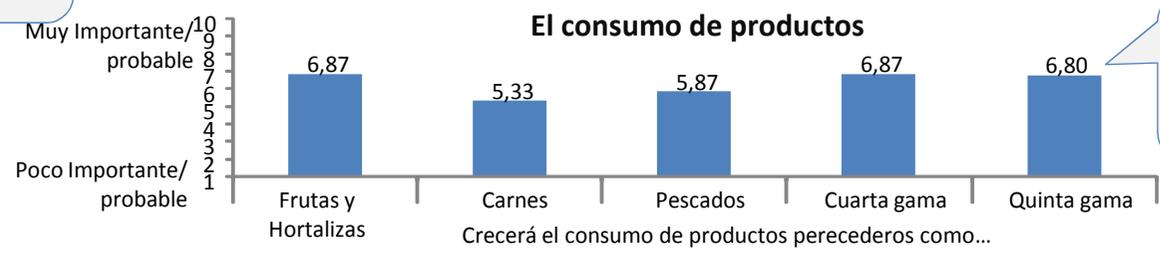
La exigencia creciente de valor por dinero viene condicionada por un alto nivel conseguido en el consumo de productos en un restaurante. La calidad es básica.

Partir del concepto de calidad debe ser entendido en términos de *salud*

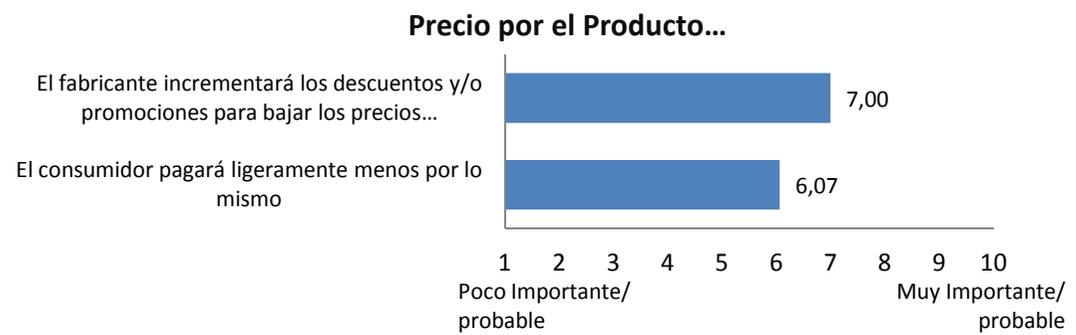


Los productos ofrecidos, más "naturales" reclamarán un tipo de cocina diferente. El cliente reclama productos básicos pero el restaurador defiende una cocina "productiva"

Las verduras ganarán peso en la oferta y la dieta. Las frutas no parecen estar en los planes de desarrollo del restaurador



La facilidad de cocción y preparación provendrá del catálogo de productos más elaborados que simplifiquen el proceso de producción



Fuente. Encuestas realizadas por OTE-Indice K, 2012 a empresas del Sector Horeca

B. SERVICIOS DEL RESTAURANTE: Tendencias que se apuntan.

El desarrollo de las reservas por internet es un hecho. A pesar de su desarrollo se expresa una opinión bastante generalizada de que el estado es aún embrionario.

“Internet no es sólo un medio para reservar si no un instrumento para comparar y conocer algunas ofertas de las que no se hubiese tenido conocimiento de otra manera”

Evolucionarán también los medios de pago: más tarjetas y aparición de otros instrumentos como los “smart phones”.

“Cada vez hay menos metálico. La gente lleva menos dinero y se está acostumbrando a pagar con tarjeta. Los que tienen la comida pagada por la empresa van con tickets restaurant... algunos, los jóvenes, nos preguntan si se puede pagar por teléfono. No hay que estar detrás de la tecnología... pero me parece muy complicado”.

La sofisticación de la cocina (productos más elaborados con especial atención a una buena presentación) es un hecho. Más adelante, no obstante comprobaremos que se advierte cierta “vuelta” a lo originario.

Llevarse la comida o servicio a domicilio son –sin sorpresas- otras de las consecuencias derivadas de la sensibilidad al precio y de la escasez de tiempo que se percibe entre los clientes.

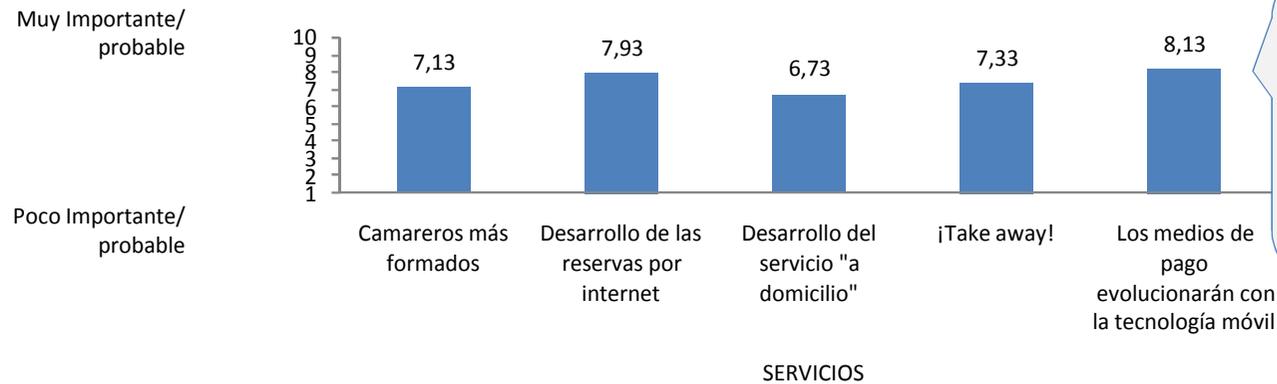
Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

B

SERVICIOS

- La formación del equipo humano se reconoce que es un “handicap”. Durante los últimos años no ha sido fácil encontrar personal cualificado y actualmente éste, al no haber sido formado, también escasea.
- Por otra parte se reconoce que el sector está poco “dignificado” en este sentido.



La desaparición del “dinero” es patente. El pago mediante tarjeta se considera también una manera eficiente de controlar el gasto.
“Empiezan a haber clientes que se asignan un presupuesto de almuerzos al mes y lo controlan fácilmente desde sus ordenadores portátiles examinando el extracto de operaciones!!”

“Ya no se entiende que un restaurante no esté en internet. Empieza a no comprenderse que no esté en un portal de reservas y cuesta imaginar que en el futuro no se trabajen promocionalmente las redes sociales”

Sofisticación de la cocina porque los profesionales están más preparados = **6,87**

C. LUGAR

El primer acceso al restaurante –el primer “momento de la verdad”- tendrá lugar a través de las redes sociales y de internet. Ello exigirá un marketing algo sofisticado de imágenes y vídeos que llamen la atención de los potenciales consumidores:

“ La red es la primera cara de nuestros restaurantes. Somos muy conscientes de ello y estamos trabajando para poder mostrarnos con ilusión pero también para diferenciarnos”.

También el *envoltorio*: decoración y mobiliario (los atmosféricos) deberán sufrir cambios notables. A la calidad apuntada antes de los alimentos (lo esencial) deberá unirse la ambientación.

“ Debe coexistir una coherencia entre lo que se come y dónde se come. Esto no quiere decir que todos los locales tengan que estar a la última y precisar altos costes de implantación sino que si se come una comida de cuchara y tradicional, de calidad y natural, el local tiene que estar acorde. Precio bajo no equivale a instalaciones y decoración cutres”.

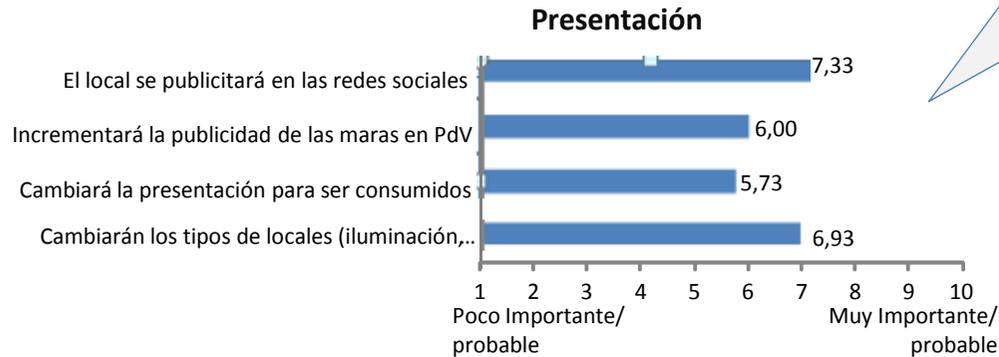
Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

C

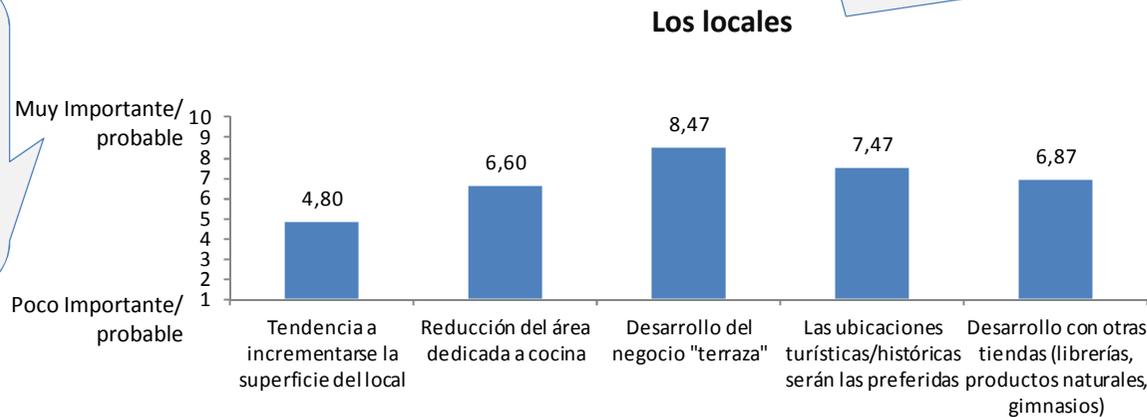
LUGAR: locales de restauración

Páginas web y páginas de reservas que ayuden a mostrar "las excelencias" y las diferencias entre restaurantes. Los locales deberán ajustar su oferta gastronómica a su decoración en busca de coherencia comercial entre *la caja escénica* (el local) y el producto ofertado. Precio bajo no equivale a estándares bajos de inversión en el punto de venta.



El turismo y la terraza se consideran claves "drivers" de consumo. Las zonas históricas de las ciudades, los más demandadas

La simplificación en la forma de cocinar conduce a la convicción de que la zona específica de preparación impedirá peso en la superficie total de la tienda



La incorporación de zonas de restauración empieza a verse como una oportunidad. "Al final, se trata de aprovechar tráfico. Si mucha gente se mueve y está además mucho tiempo en la tienda, es una oportunidad"

Algunos de las principales implicaciones de las reflexiones precedentes van a ser

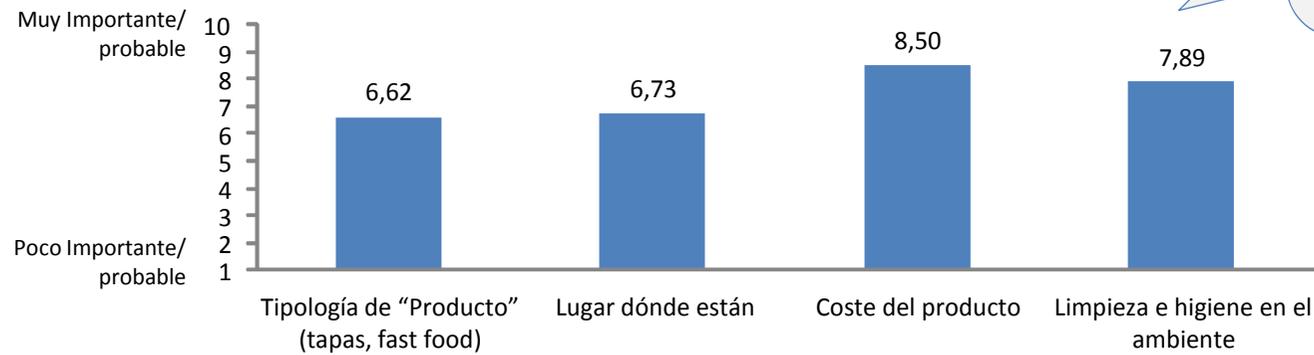
1. La necesidad de posicionamiento. Éste provendrá de dos frentes:
Por tipo de producto ofrecido (natural, de la tierra, étnico, sofisticado, básico) y del target cliente al que está dirigido el restaurante . La *tematización* (americano, mexicano, ocio, comida de diario...) ha permitido un proceso de segmentación que ha asociados determinadas marcas a determinados targets (FOSTER'S, jóvenes, Mc DONALD'S, familias en momento de ocio, GINO'S almuerzo entre horas de trabajo).
2. La necesidad de *preciocentrismo*. Condicionado de un cliente sensible, que quiere precios bajos, que compara ofertas y que descarta con elevada capacidad de discriminación. Esto implica, sofisticar las compras y controlar los stocks para evitar las mermas y trabajar a fondo las operaciones: elaboración de la carta menú, conocer bien los costes de preparación (además de los costes de materias primas, análisis de tiempo dedicado por el personal) y entender bien la mecánica del *pricing* y la promoción.

Primera inmersión en Tendencias

Análisis General de Tendencias

IMPLICACIONES PARA EL NEGOCIO

Si vemos como serán los locales y lo que importarán, nos centramos en...



Los panelistas diferencian entre:
Limpieza: local limpio, sin papeles, ni grasas, ni cristales, iluminación, cartas, aseo de los camareros.
Higiene: baños impecables y sensación transmitida a los clientes de higiene: apariencia de *nuevo*, de desinfección...

Índice

- Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?
- Primera inmersión: ¿Qué está pasando? ¿Hacia dónde va la restauración?
Primeras impresiones de los operadores
- **El proceso de evaluación de Tendencias**
- Identificación de las principales Tendencias: Análisis cuantitativo y percepciones
- Principales implicaciones y conclusiones para el sector

Las conclusiones de la anterior sección fue la base para construir un nuevo cuestionario –más completo- en el que se incluyeron una batería de variables par evaluar por parte de los restauradores.

Las cuestiones se realizaron bajo el prisma de dos principios.

En **primer lugar**, que una tendencia es móvil y se mueve entre dos posiciones contrarias. Afirmar que el servicio debe ser rápido no es necesariamente una posición extrema sino un punto entre dos extremos: muy lento-muy rápido, que puede moverse en el tiempo. *Las tendencias son móviles entre dos posiciones extremas.*

En **segundo lugar** que cada tendencia *afecta de forma diversa a cada tipo de operador*. Una empresa que base su negocio en el volumen será probablemente mucho más sensible a los cambios de precios en las materias primas ya que previsiblemente los costes de sus operaciones estén más ajustados al precio que en otros restaurantes centrados en producto o servicio.

El Proceso de Evaluación de Tendencias

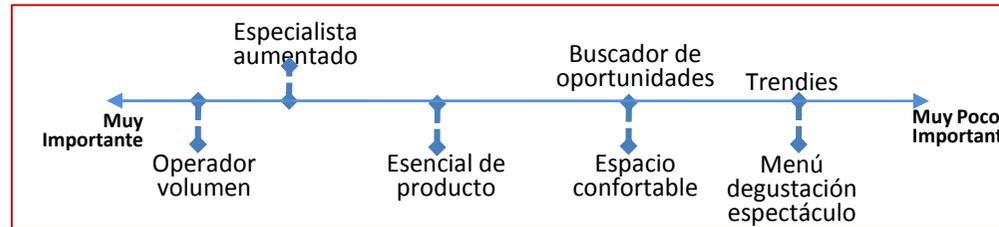
Principios para un análisis detallado de las Tendencias en la Restauración

- Las reflexiones y conclusiones obtenidas en la sección anterior marcaron las líneas del análisis detallado cumpliendo con dos supuestos básicos.

1 Las *Tendencias son móviles*: Varían en el tiempo en un juego variable entre contrarios Ejemplo: “Quiero comer *rápido*” vs “Quiero comer *sentado y tranquilo*”

“Una *tendencia* puede dejar de serlo en muy pocos días. Una innovación tecnológica, una crisis alimentaria, la reacción de algún país comunitario a la crisis española”

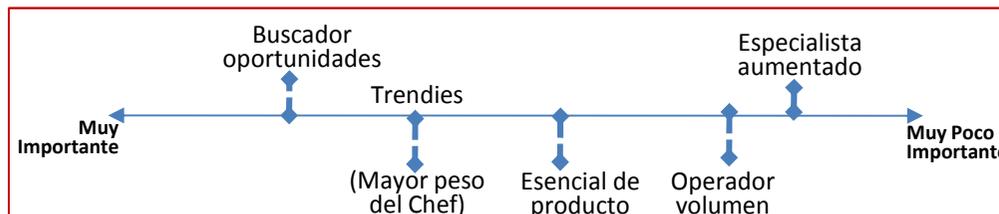
Ejemplo 1: “Rapidez en el servicio”



2 Las *Tendencias afectan de diferente forma* a los diversos operadores.

“El impacto que tendrá cada una de las tendencias en cada modelo de negocio va a ser completamente diferente. ¿Qué tiene que ver una cadena de frankfurts con una restaurante de moda?”

Ejemplo 2: “Importancia del camarero”



Fuente. Encuestas realizadas por OTE-Indice K, 2012 a empresas del Sector Horeca

Para evaluar las tendencias nos basaremos en el modelo PSLM

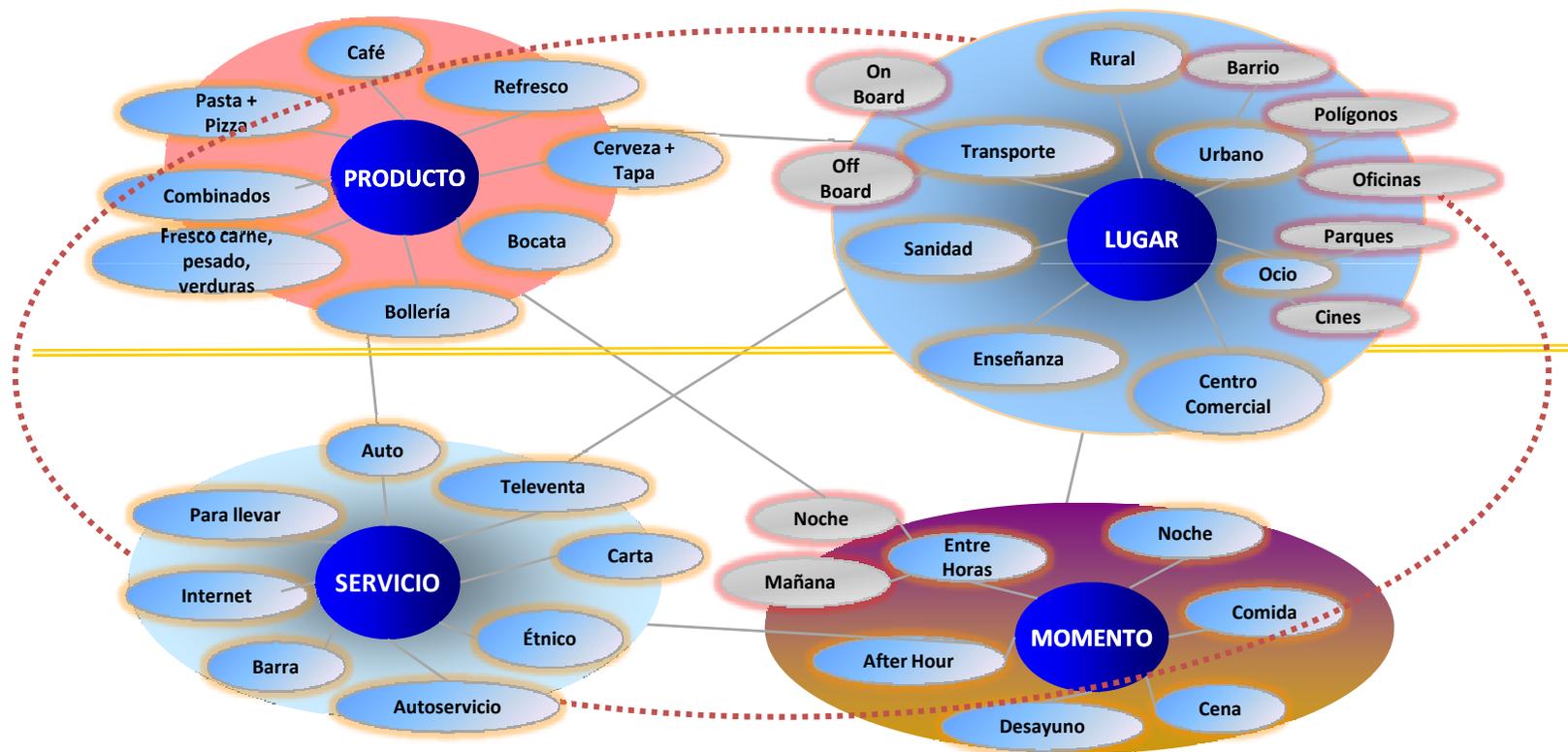
- PRODUCTO (qué se ofrece)
- SERVICIO (Cuáles son los apartados de atención y comunicación sobre los que descansa la oferta)
- LUGAR (ubicación del local)
- MOMENTO DE CONSUMO (foco en el tipo de comida y necesidad que suple)

Las entrevistas realizadas nos permitieron determinar los principales ejes de situación-problema objeto de análisis.

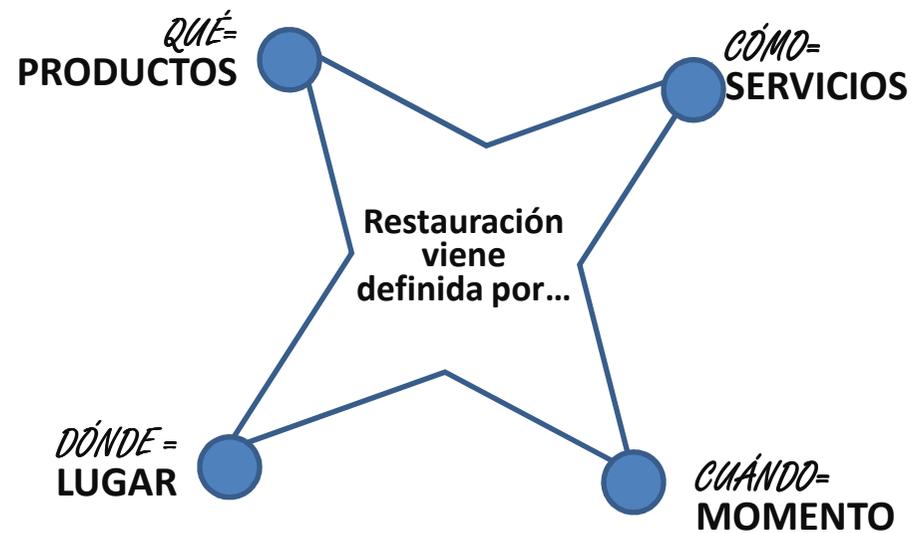
El Proceso de Evaluación de Tendencias

Estructura de la Restauración. Cómo evaluar las tendencias

- Cómo entendemos la comida fuera del hogar: la conjunción de **Productos**, **servicios** del restaurante, **lugar** en el que se come y **momentos** de consumo.
- Un restaurante se posiciona en el mapa del consumo en base a su oferta de producto, servicio, ubicación y momento de consumo al que atiende.



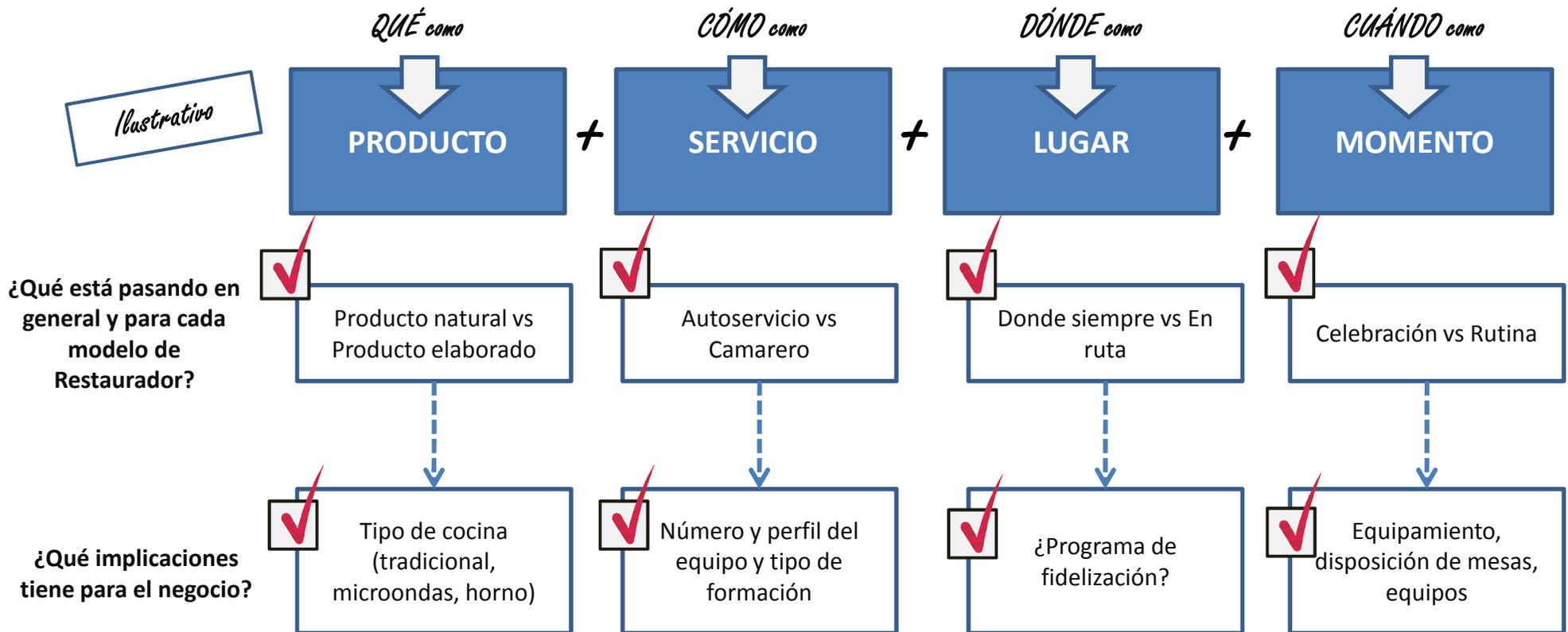
Tal como ya se ha comentado, las primeras entrevistas sirvieron para identificar los principales temas que afectan a cada uno de los ángulos del modelo P, S, L, M. (Producto, Servicio, Lugar y Momento)
QUÉ SE COME, CÓMO SE COME, DÓNDE SE COME Y CUÁNDO SE COME.



El Proceso de Evaluación de Tendencias

¿Cuáles son las principales preguntas a las que debemos responder cuando nos referimos a tendencias?

Respuestas e implicaciones : Modelo de Trabajo



El Proceso de Evaluación de Tendencias

Variables sobre las que trabajamos: El juego de los contrarios (1)

Contenido



El Proceso de Evaluación de Tendencias

Variables sobre las que trabajamos: El juego de los contrarios (2)

Contenido

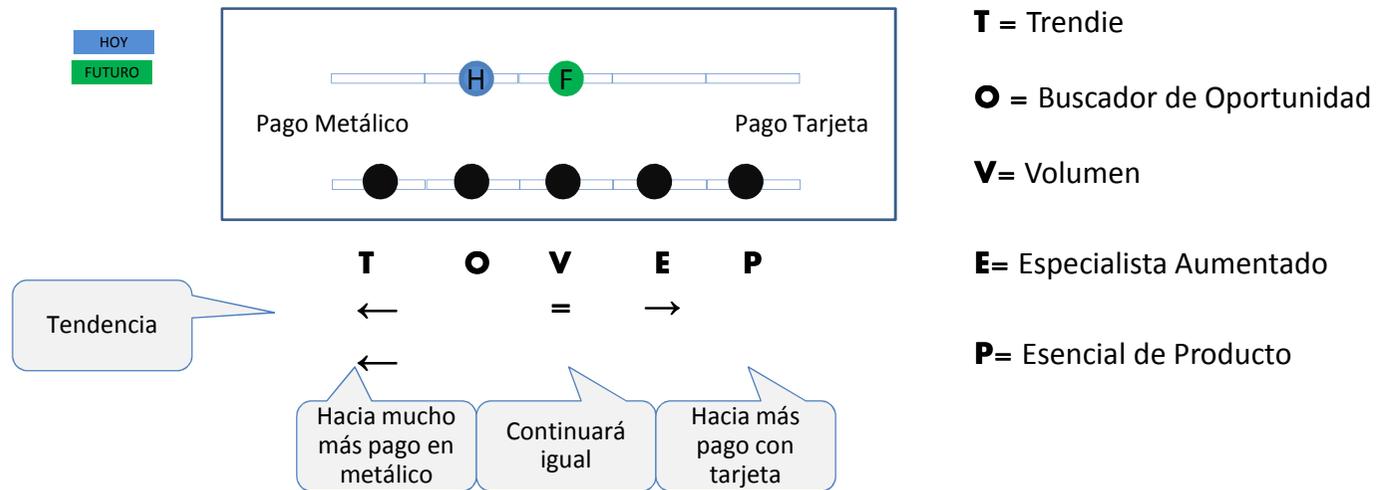


El Proceso de Evaluación de Tendencias

En el documento que se presenta a continuación las hojas de la izquierda representan parte del análisis del cuestionario que sirve para reforzar la cuestión que se trata en cada una de ellas.

En las hojas de la derecha se recogen las principales reflexiones de las entrevistas personales (verbatim)

En la parte superior derecha de la página aparecen unas escalas que sirven para valorar la polaridad de cada tema y su posible evolución futura, así como las implicaciones que tiene cada una para cada tipo de restaurante.



El Proceso de Evaluación de Tendencias

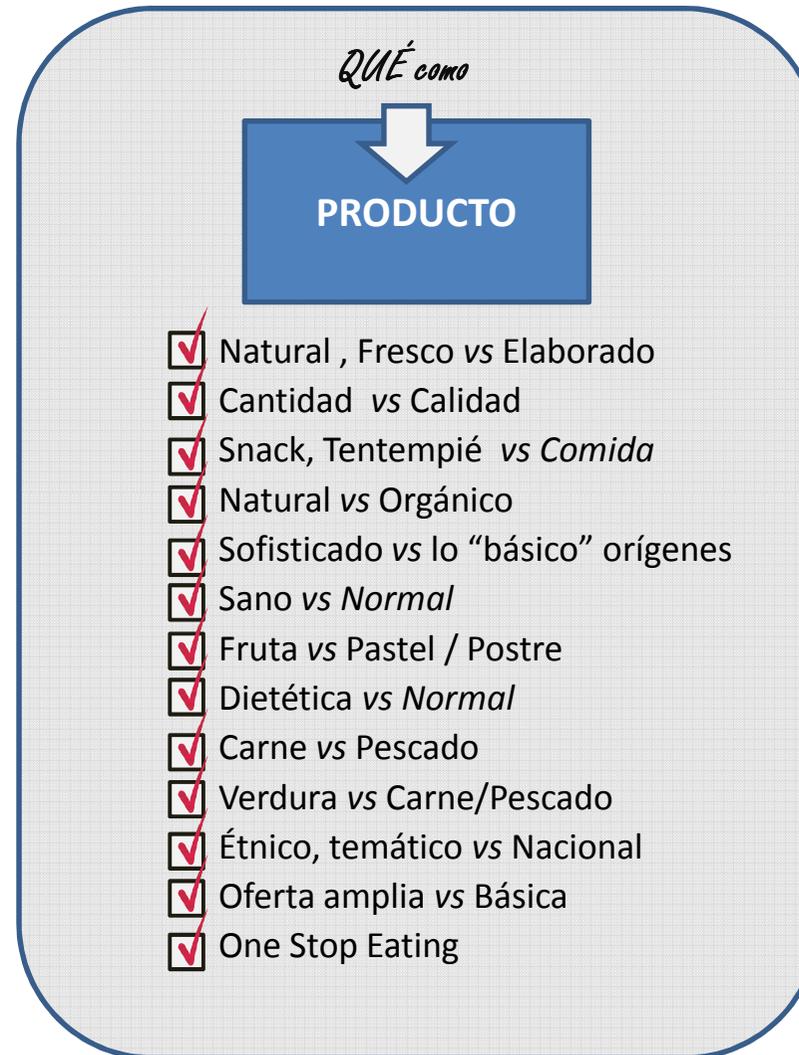
El análisis de cada variable se ha realizado en base al siguiente proceso:

- 1** **Identificación cualitativa de la cuestión.** Cuando ha sido posible y ligada a otros estudios realizados por MAGRAMA.
- 2** **Valoración general de los panelistas** cada variable.
 - a. Cuál es el *status quo* actual (Ejemplo, en el eje productos naturales- productos elaborados)
 - b. Dónde sitúa esta parte en el horizonte de dos años
(Ejemplo. Si natural está hoy en el centro del eje –a camino entre productos exclusivamente naturales y alimentos procesados-, qué movimientos de ese punto prevé para los dos próximos años).
- 3** **Valoración cualitativa** por parte del equipo de trabajo de cuál es la implicación de *ese movimiento* para los formatos de restauración identificados.

Índice

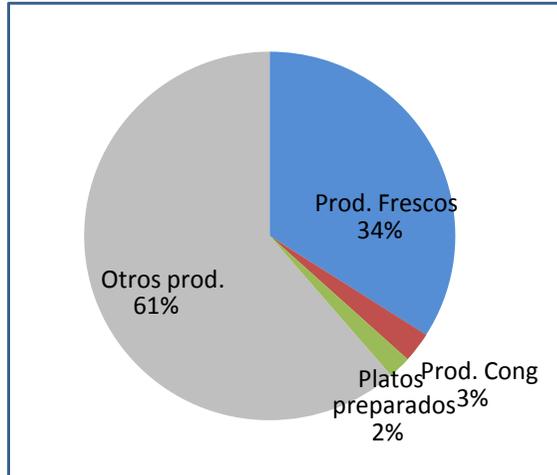
- Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?
- Primera inmersión: ¿Qué está pasando? ¿Hacia dónde va la restauración?
Primeras impresiones de los operadores
- El proceso de evaluación de Tendencias
- **Identificación de las principales Tendencias: Análisis cuantitativo y percepciones**
- Principales implicaciones y conclusiones para el sector

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (1)



Qué como: PRODUCTO Natural, Fresco vs Elaborado

Consumo Alimentario Horeca, 2010 (volumen)



Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2011 y Magrama

Evolución Productos Frescos 2005-2010 (volumen)

	HORECA+INST	T.ALIMEN
Huevos (kgs)	-49%	-41%
Carne	-13%	4%
Pesca	-15%	-1%
Leche líquida	-24%	-9%
Otras leches	-51%	-4%
Derivados lácteos	-11%	10%
Margarina	-14%	13%
Patatas frescas	-43%	-12%
Patatas procesadas	-36%	4%
Verduras/hortalizas	-25%	8%
Frutas frescas	-26%	13%
Frutas y hortalizas tran.	-5%	5%
Prod. Frescos	-24%	1%

Evolución otros productos 2005-2010 (volumen)

	HORECA+INST	T.ALIMEN
Platos preparados	233%	46%
Prod. Congelados	334%	218%

En la dieta de HORECA los productos frescos representan el 34% del volumen total ingerido. Durante los últimos años han experimentado un retroceso muy similar al del canal (por lo que se ha mantenido su peso). Sin embargo las caídas son especialmente significativas en huevos y patatas.

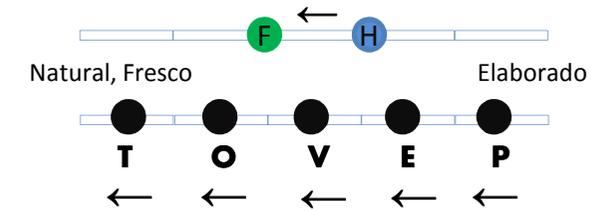
Estos datos contrastan con los de los platos preparados y los productos congelados que han doblado e incluso triplicado su protagonismo (especialmente en Restauración). Las frutas y hortalizas transformadas también han ganado peso.

Puede por tanto decirse que la dieta en HORECA se está volviendo algo más *verde* mientras que los platos preparados -si bien con poca participación de estómago- muestran datos *rampantes*.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Natural, Fresco vs Elaborado



El producto fresco es muy relevante para la restauración, si bien...

1. Avanzará el peso de los productos elaborados

“La 4ª gama ganará terreno gracias a su superior eficacia a mejorar el servicio y poder ofrecer un producto con calidad homogénea”

“El producto fresco significa mayor dependencia del cocinero y un riesgo que no nos podemos permitir”

2. Para cada tipo de restaurador el perecedero jugará un papel diferente

“La importancia de la frescura del producto hace que mi nevera sea la parada del mercado”

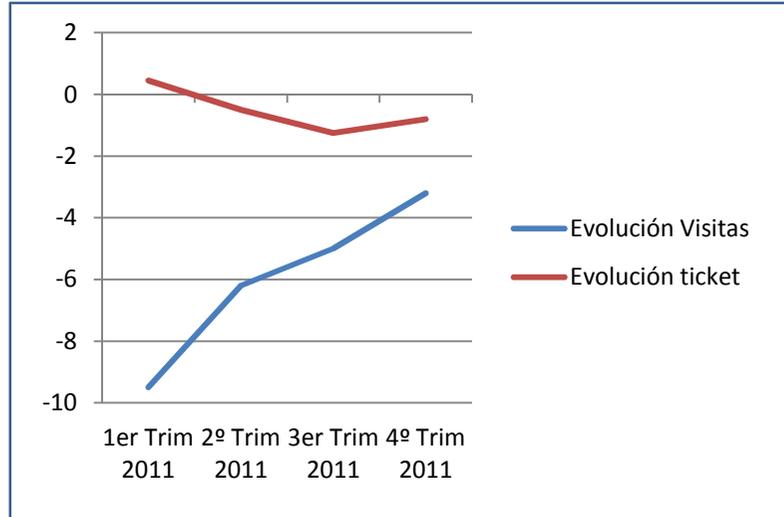


“¿Para qué tener el producto en la cámara si puedo cada día ir al mercado para ver que producto está mejor y comprarlo cada día? El servicio que me dan en el mercado me lo permite”

Qué como: PRODUCTO

Cantidad vs Calidad

Evolución trimestral de las visitas y tickets en el Sector Restauración 2011



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K y a diversas fuentes.

Ticket medio por visita comensal ha crecido un +0.7% (octubre 2009-septiembre 2010)

La evolución reciente del negocio –en general- de la restauración muestra dos tendencias contrapuestas:

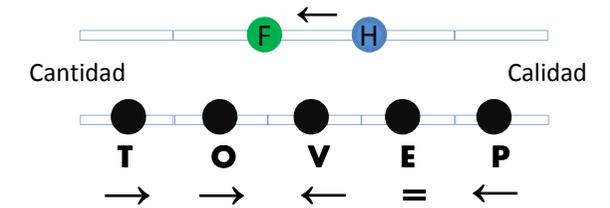
1. Disminución progresiva del ticket medio
2. Incremento del número de visitas (frecuencia) al restaurante

Este es un comportamiento muy similar al del mercado de “Hogares”. Los consumidores huyen de tickets altos -de este fenómeno se ve especialmente perjudicado el hipermercado- y se incrementan las visitas a las tiendas: *“Se sustituye el stock de producto por stock de dinero”*

En restauración se hace muy patente la voluntad de ahorro y racionalización del gasto. La enorme oferta de bares y restaurantes de todo tipo potencia comportamientos de compra complementarios: búsqueda de ofertas que no estaban en el espectro, validación de calidades en términos de valor pagado.

“Además, creo que se está acabando la tendencia de servir platos de estupendo aspecto y buena calidad pero escasa cantidad. Habíamos llegado a un punto de diseño por puro diseño”.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Qué como: PRODUCTO
Cantidad vs Calidad



- Menos frecuencia en el consumo fuera del hogar

“La situación económica en la que hemos vivido los últimos años -burbuja inmobiliaria- ha contribuido a la fiesta gastronómica pidiéndonos más cantidad de producto y exigiendo la máxima calidad. El cliente estaba dispuesto a pagar más por más. Ahora nos piden un presupuesto ajustado pero que nadie se quede sin comer”.

- Se consume menos (frecuencia) pero se opta por mayor calidad (productos, cocina)

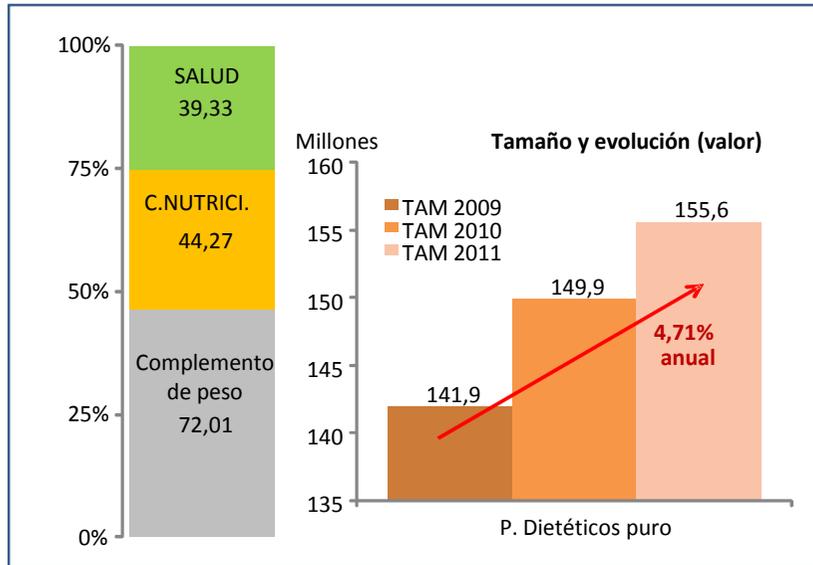
“La situación económica nos lleva a gastar poco pero con más calidad y de cocina buena”



Qué como: PRODUCTO

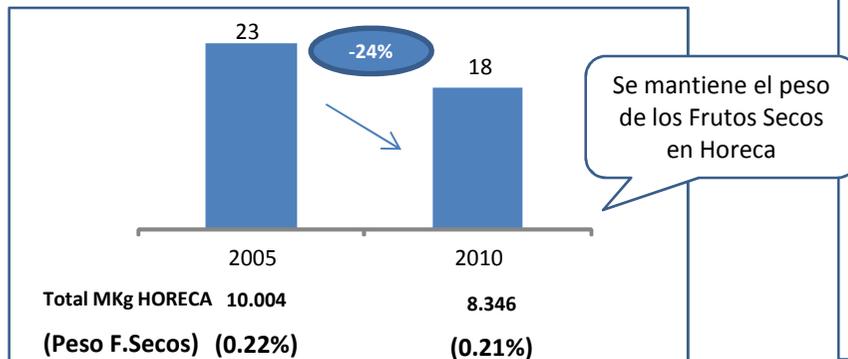
Snack, tentempie vs Comida

Estructura del mercado Dietético (valor)



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K y a información BICENTURY.

Consumo Frutos Secos Horeca (millones kilos)



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2011 y Magrama

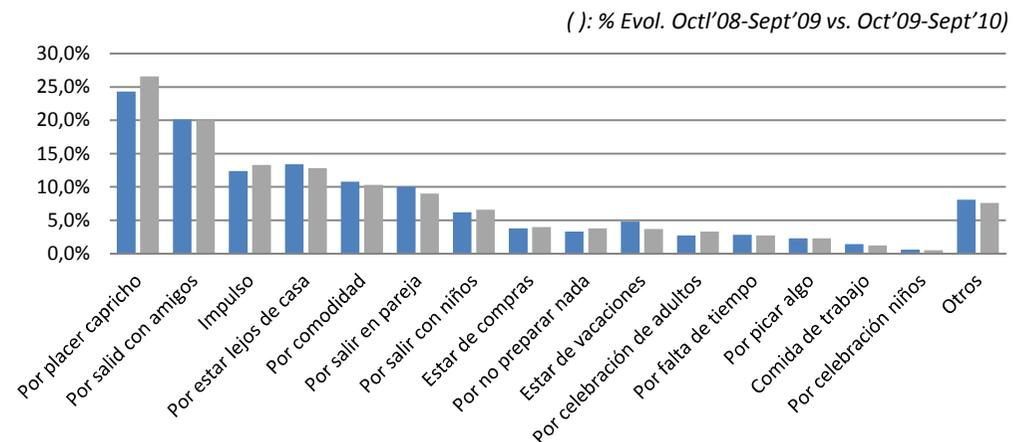
El tentempié es una comida (un break) de arraigo creciente. Este puede ser picoteo (en bares) o de puro refuerzo nutricional (barritas energéticas o de componentes nutricionales).

El mercado dietético, en concreto de control de peso, aunque de dimensiones limitadas, crece año tras año.

Otro indicador del tentempié es la valoración de la evolución del mercado de frutos secos. En Horeca, ha caído (como ya hemos visto ocurre como en la mayoría de categorías) pero mantiene el peso sobre la dieta.

Aún así el principal motivo de consumo fuera del hogar es “por capricho”.

Motivos de consumo fuera del hogar (Total España)

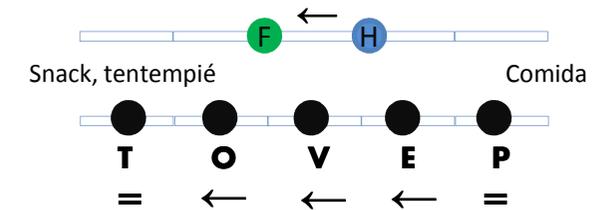


Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2011 y Magrama Oct'09-Sep'10

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Snack, tentempié vs Comida



- Las “comidas principales” fuera del hogar disminuyen si bien se despierta *el apetito* en momentos entremedias: tentempiés (si no productos sustitutivos: barritas)

“La bajada de clientes en el momento de la comida nos ha hecho reflexionar sobre el horario de la cocina, haciéndolo más amplio y fomentando los pinchos en la barra del bar, forma parte de la transformación de la oferta”

“Las barras se imponen con un horario amplio al bar”

- Los establecimientos de “convenience” (*) incrementan la oferta y facilitan el acceso a productos de “tentempié” aproximándose a los lugares de consumo.

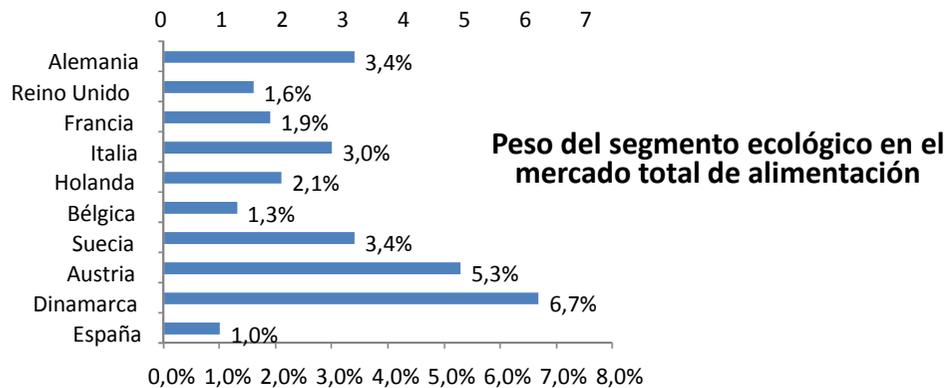
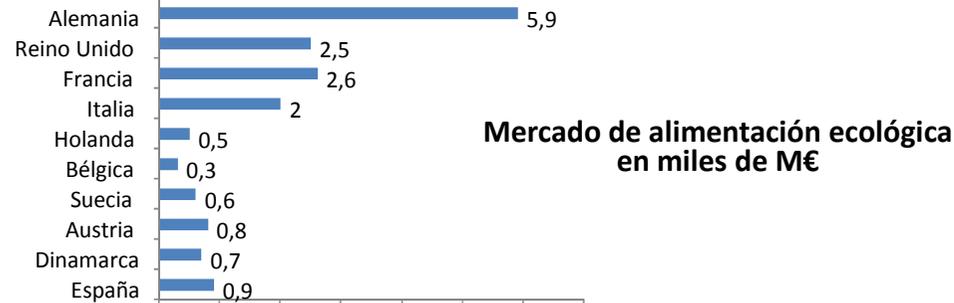
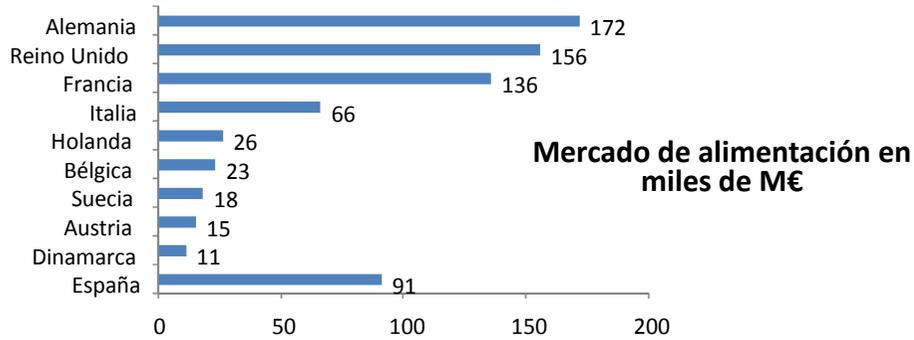
*“Tenemos como objetivo desarrollar una atmósfera en la tienda (EESS) agradable y tentativa para que retenga al cliente el máximo tiempo posible en el momento del pago, para asegurarnos que la compra, aunque no estuviese planificado, tenemos que despertar el **apetito**”*

“Los snacks aportan mucho margen, más del 50% de su venta, en un negocio de poco valor por unidad”

(*) El concepto Convenience procede de tres frentes fundamentales: Ahorro de **tiempo** (de compra, de cocina, de consumo, de montaje...), ahorro de **energía física** (carga, esfuerzo de transporte,..) y finalmente ahorro también de **energía mental** (facilidad de elección en el punto de venta, preparación, consumo, servicio post-venta, usabilidad).

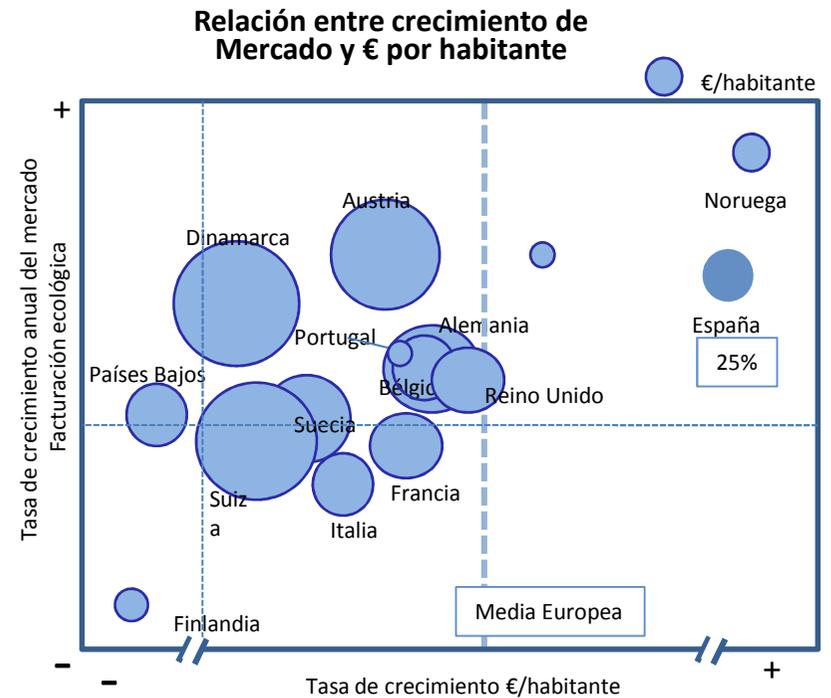
Qué como: PRODUCTO

Natural vs Orgánico



El segmento de alimentación ecológica tiene todavía cuotas de mercado muy bajas en España. everis estimó que el mercado ronda el 1%. Este dato contrasta con el de otros países como Dinamarca o Austria (6 ó 7%), Italia o Alemania (3-5%) o Francia y el Reino Unido (1-5%) en los que existe más sensibilidad social y también mayor oferta comercial y de restauración.

“El problema es que muy pocos consumidores saben qué es un producto orgánico”.

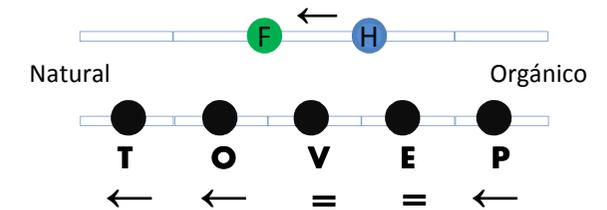


Fuente: Elaboración propia en base a informe everis 2012.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Natural vs Orgánico



- Lo orgánico no tiene todavía reconocimiento por parte de los clientes de la restauración por varios motivos.
 - **PRECIO:** No se están ofertando por parte de los restauradores por tener una “prima” de precio.
“Lo ecológico no tiene porqué ser caro en la proporción actual, aunque tiene valor añadido”
 - **DESCONOCIMIENTO/ CONFUSIÓN:** Fronteras difusas entre natural, orgánico y saludable.
“La tendencia es comida saludable, evitar grasas y dieta mediterránea”
“No se trata de dar gato por liebre, pero la valoración que nos hace el cliente es que la oferta sea saludable en su conjunto y para esto no hace falta basarnos en lo orgánico. La oferta de zumos naturales, ensaladas y platos ligeros a la plancha nos colocan en el mundo sano”
 - **No se reconoce** todavía la ventaja del consumo orgánico
“El producto de Km0 es de temporada, es el mejor que se recoge en la cercanía, el sabor es auténtico”



Qué como: PRODUCTO

Sofisticado vs lo “básico” orígenes

“Efectivamente, los alimentos ecológicos son más sabrosos, más poderosos desde el punto de vista organoléptico. Es normal. Ya se trate de alimentos frescos o elaborados, vegetales o animales, son alimentos que están en consonancia con los ritmos de la Naturaleza y con formas de hacer más artesanas, naturales y decorosas. Es normal que exista una gran diferencia entre los alimentos ‘bio’ y los procedentes de la agroalimentación industrial”. (Montse Escutia, secretaria general de la As. Vida Sana)

En su momento, esta constatación (que los consumidores de alimentos “bio” ya saben) fue confirmada por la Unión Española de Catadores, en el marco de un estudio presentado por FEPECO (Federación Española de Empresas con Productos Ecológicos) y el MARM (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino), en el que se pretendía realizar la primera valoración organoléptica y sensorial de alimentos ecológicos en España. La valoración que realizó la UEC fue independiente.



La lista S. Pellegrino de los 50 Mejores Restaurantes del Mundo 2010 la lideró el danés René Redzepi, del Restaurante NoMa (No, de nórdico, y Ma, de comida). Fue el mejor de 2010, desbancó a El Bulli y es un restaurante donde sólo se elaboran recetas exclusivamente ecológicas.

El Mejor Restaurante del Mundo elabora recetas ecológicas:

¿Vuelta a los orígenes y a una elaboración “sana”?

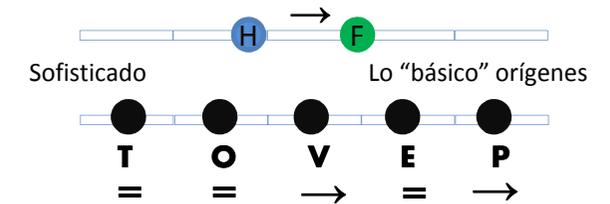
Quien apuesta por los alimentos ecológicos suele apostar también por los alimentos locales y de temporada. El sabor de antes, el verdadero sabor de los alimentos. Los alimentos ecológicos locales y de temporada, antes de llegar a la mesa del consumidor, no han recorrido grandes distancias globales ni han sido almacenados durante mucho tiempo en cámaras frigoríficas. **Llegan con más sabor, con más vitalidad, con más frescura, con el aroma de la temporada.**

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y www.cocicienciaeco.com

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Sofisticado vs lo “básico” orígenes



- El restaurador percibe que ha habido un nivel excesivo de sofisticación en la preparación de la cocina (específicamente en la preparación y no en el servicio) y que el cliente demanda un producto más “auténtico”.

“La oferta atractiva ha pasado por diferentes etapas, desde el productos tradicional al de máxima elaboración y sofisticación. De nuevo volvemos a un moda basada en lo básico sin necesidad de desplazar los sabores y dando mayor protagonismo al producto”

“El restaurante se define como un buen producto que el cocinero no ha estropeado en la cocina”

- La sofisticación en la preparación dificulta una cuenta de explotación positiva y previsible

“Sofisticar las tapas no es sostenible, lo que más se vende es el solomillo y la merluza. Lo bueno, lo de siempre”



Qué como: PRODUCTO

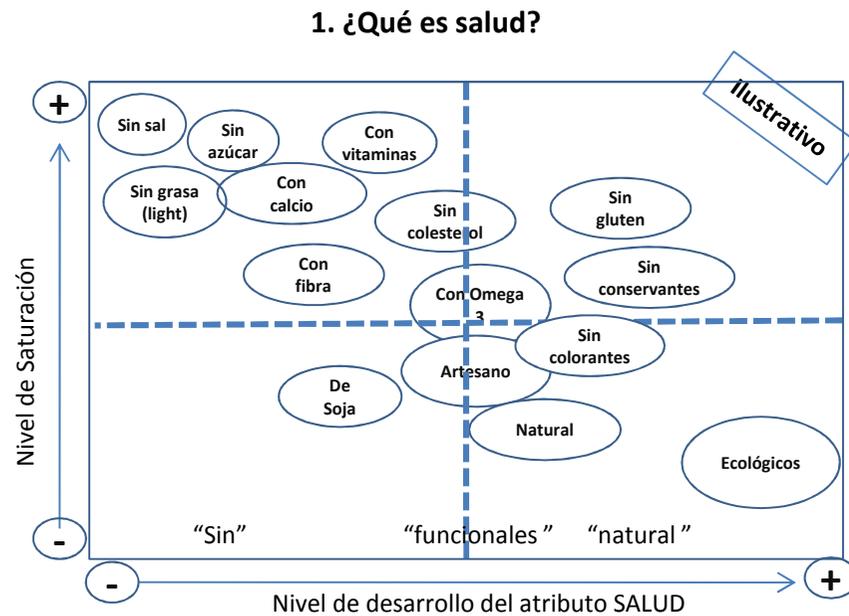
Sano vs Natural

Lo “sano” es un concepto poco claro. En el extremo más *radical* se sitúan los productos ecológicos.

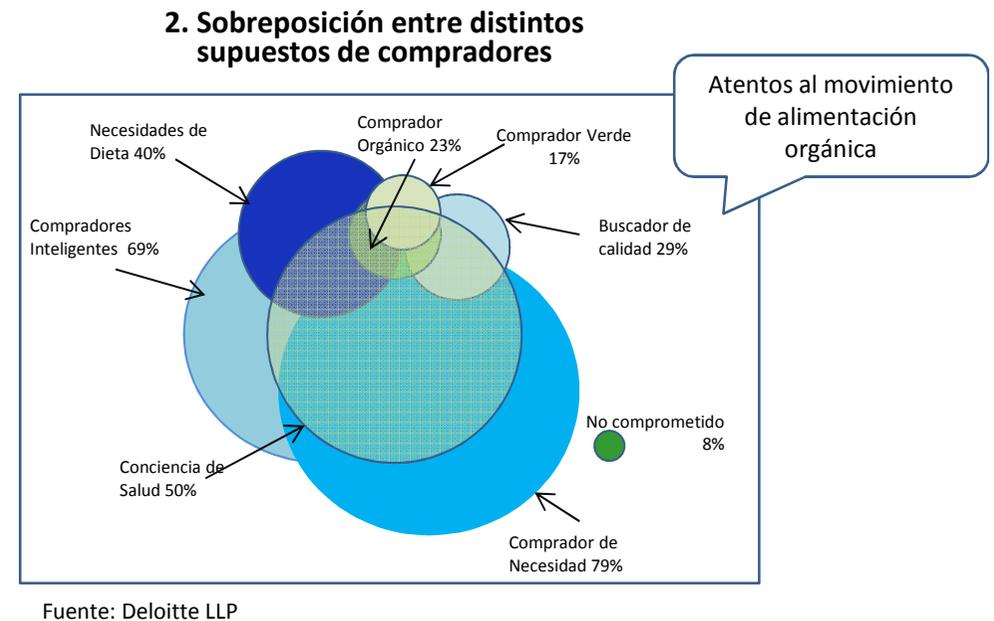
En el más permisivo los productos light y sin sal. No queda claro a nivel de oferta dónde está el *límite* de la salud por lo que tampoco el cliente de un restaurante o de una tienda lo diferencia fácilmente.

Algunos entrevistados reconocen una cierta esquizofrenia de castigo (sin sal) con premio (una buena copa de vino). “La salud está en la decisión de comida de muchas personas”.

De hecho el cuadro 2 muestra como el círculo de los compradores sensible con la salud está en el 50% de la población (que se superponen a su vez con los orgánicos (23%) o con los inteligentes -smart- (69%).



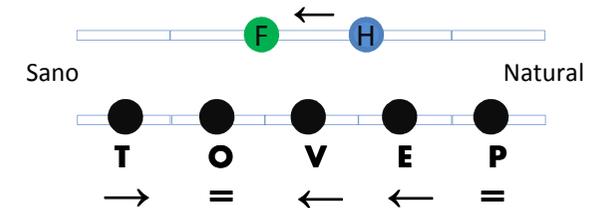
Fuente: Elaboración propia en base a informe everis 2012.



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Sano vs Natural



- Hay una exigencia creciente por garantizar que los alimentos que se consumen en restaurantes cumplan los requisitos legales (origen y elaboración) y no perjudiquen la salud (conservantes, grasas saturadas, azúcar...)

SIN

“La tendencia es la comida saludable, evitar grasas y tener como motivo la dieta Mediterránea”

- No existe todavía conciencia de “Alimento que beneficie/mejore la salud” (que tenga vitaminas, fibra, minerales...)

CON

“La cultura de lo sano, se aferra en la comida del día a día”

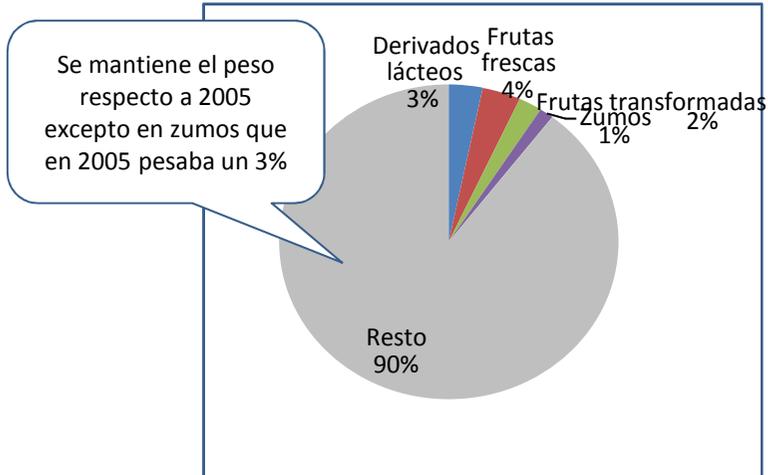
“Nos comemos un plato de ensalada pero lo acabamos con un magnífico helado de postre”



Qué como: PRODUCTO

Fruta vs Pastel / Postre

Consumo Alimentario Horeca, 2010 (volumen)



Evolución Productos 2005-2010 (volumen)

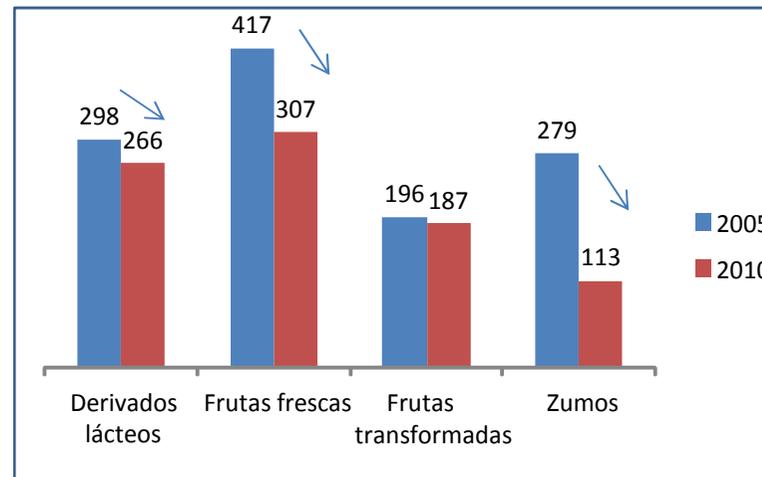
	HORECA+INST	T.ALIMEN
Derivados lácteos	-10,7%	10,4%
Frutas frescas	-26,4%	13,1%
Frutas transformadas	-5,0%	4,9%
Zumos	-59,6%	-10,2%

El pastel ha sido el producto estrella de la restauración a la carta y de menú. La fruta apenas ha sido una alternativa salvo que tuviese algún tipo de preparación o fuese de una variedad exótica.

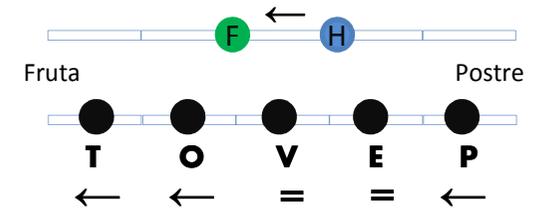
Los zumos tampoco han sido una alternativa. Derivados lácteos se han postulado -aún sin demasiado éxito- extendiéndose a los desayunos.

Uno de los problemas de la fruta para convertirse en postre ha sido que los PVP'S marcados en la carta han sido muy altos (equivalentes a los de cualquier otro postre)

Peso Horeca, 2010 (millones kilos)



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Qué como: PRODUCTO
Fruta vs Pastel / Postre



- Crecerá moderadamente el peso de la fruta en los postres servidos en la restauración.
- Tendencias de más consumo de perecederos: Conciencia de Salud
- Freno del restaurador: precio, surtido, mermas para la utilización de la fruta
- Lo que dice y lo que hace
“En el restaurante no se ha puesto el surtido adecuado, máximo piña, no se ha trabajado la fruta de temporada”



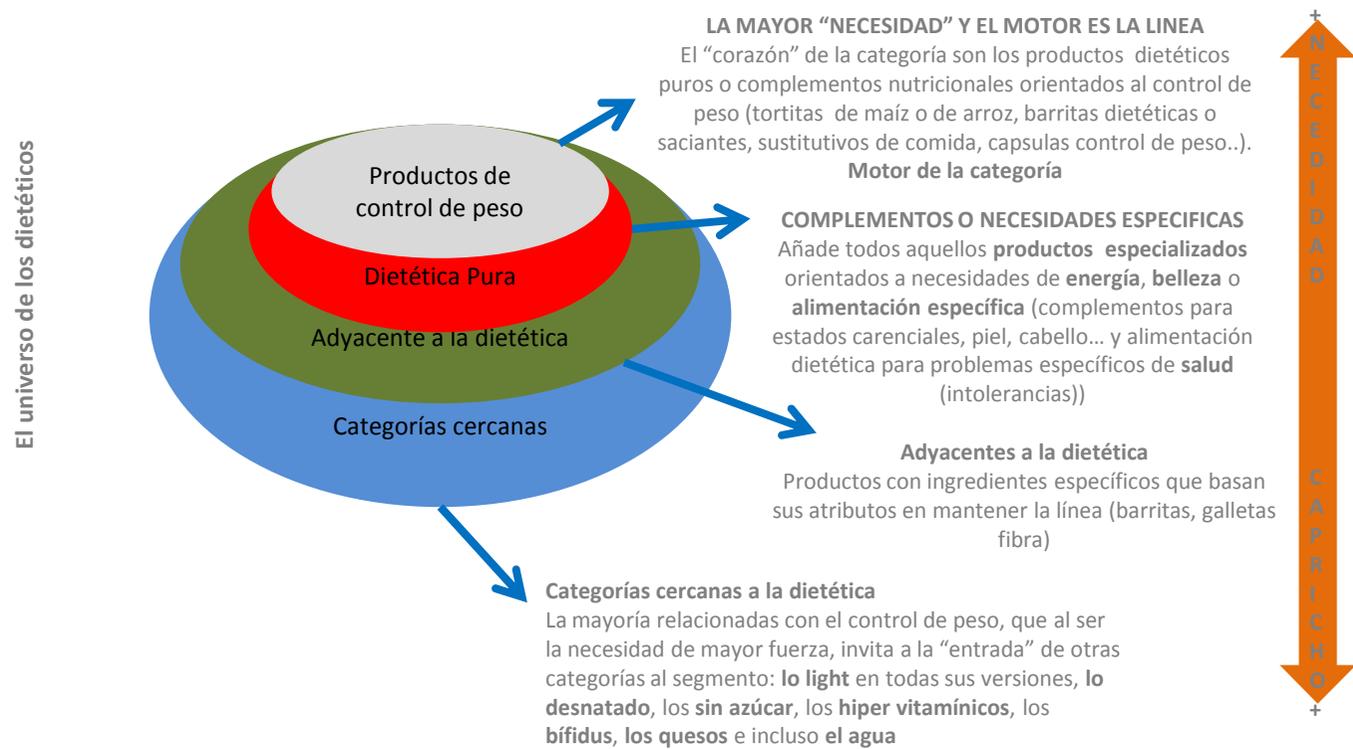
VS



CÓMO como: SERVICIO

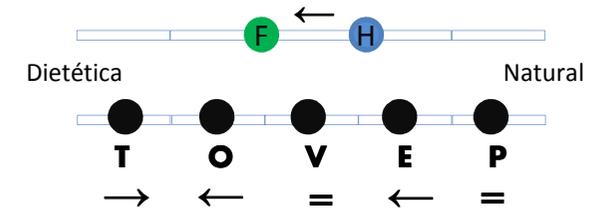
Dietética vs Natural

Luz en los productos dietéticos



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K y a información propia.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
CÓMO como: SERVICIO
Dietética vs Natural



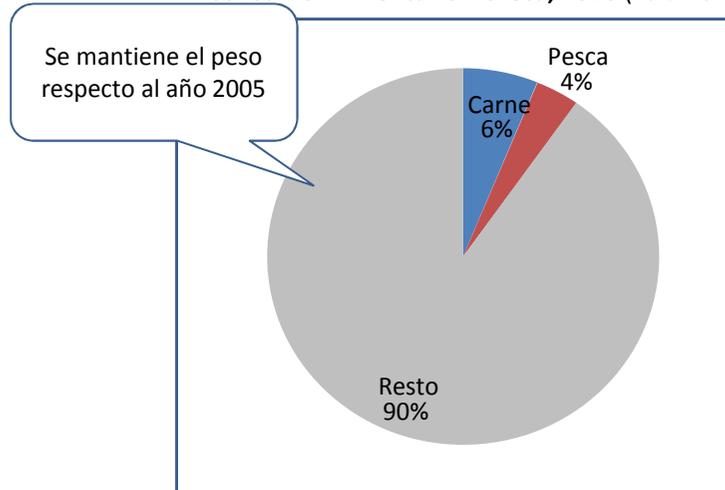
- La cocina se acerca a la dieta
 - La disminución de frutas en el menú diario se incrementa
 - Crece la preocupación del restaurante en ofrecer menús con calorías controladas
 - En los comedores escolares y las empresas se trabaja la dieta equilibrada con la pirámide alimenticia
“Durante la semana se realiza dieta, pero el fin de semana se práctica la indulgencia”
- La dieta mediterránea es un mundo al que se apunta la restauración
“Sirve para vender la cocina española. Quizás esté un poco gastada, pero sirve”



Qué como: PRODUCTO

Carne vs Pescado

Consumo Alimentario Horeca, 2010 (volumen)



Evolución Productos 2005-2010 (volumen)

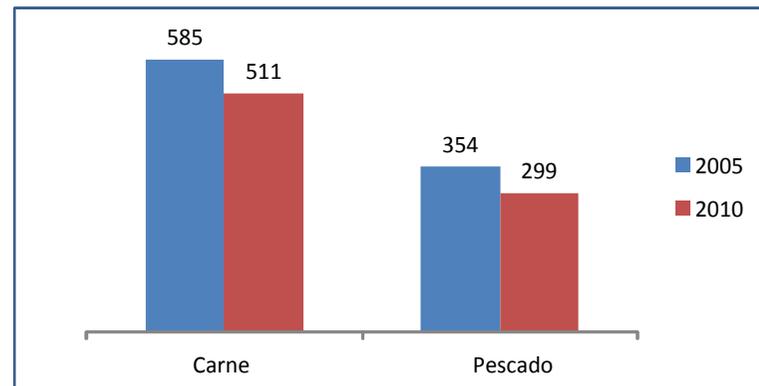
	HORECA+INST	T.ALIMEN
Carne	-12,6%	4,4%
Pescado	-15,5%	-1,2%

Como en el resto de productos evaluados (si bien carne y pescado han perdido volumen) su peso se ha mantenido en el canal HORECA.

Sobre estos productos realizamos varias reflexiones:

- (1) En primer lugar que las carnes en general son un producto *excesivamente* demandado y con demasiado peso en los menús.
- (2) Justo lo contrario que ocurre con el pescado. “Deberíamos consumir más” choca con la dificultad de encontrar materia prima de calidad homogénea que además sea buena”.

Peso Horeca, 2010 (millones kilos)

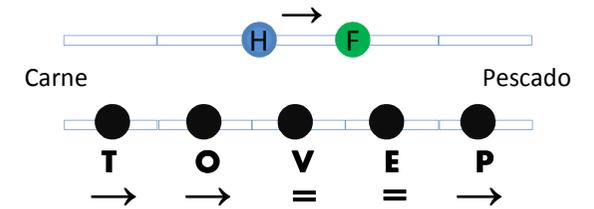


Se considera que hay muy pocos proveedores “de volumen” capaces de mantener un portfolio amplio de producto y que al mismo tiempo tengan capacidad de servicio.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Carne vs Pescado



- Hay una tendencia clara a sustituir la carne por el pescado (dándole mayor peso)

“Se entiende que es más saludable y digerible el pescado que la carne”

“Cuando hablamos de carne en el día a día nos referimos a carnes blancas que están en auge pero en días de fiesta preferimos carnes rojas”

- Los restaurantes manifiestan mayor dificultad en dar una buena oferta de pescado que de carne

“El pescado es muy delicado en su conservación, lo que hace más difícil la compra para su oferta”

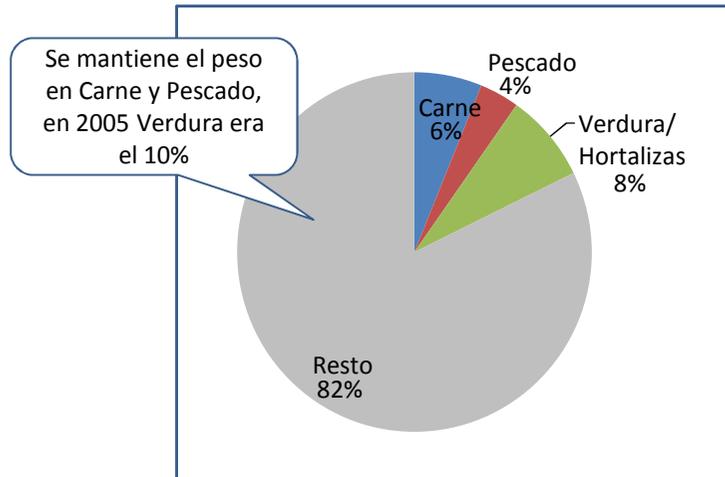
“Somos un país de buena carne y es relativamente sencillo tener un proveedor que cumpla las especificaciones necesarias para su oferta”



Qué como: PRODUCTO

Verdura vs Carne/pescado

Consumo Alimentario Horeca, 2010 (volumen)



Evolución Productos Perecederos 2005-2010 (volumen)

	HORECA+INST	T.ALIMEN
Carne	-12,6%	4,4%
Pescado	-15,5%	-1,2%
Verduras y Hortalizas	-33,5%	1,3%

Fruta, Carne y Pescado –hemos analizado en secciones anteriores- mantienen cuota de mercado en HORECA. Verduras crece.

“Empezamos siendo un condimento que completa el plato de carne o pescado y ahora se han ganado un espacio en la oferta”

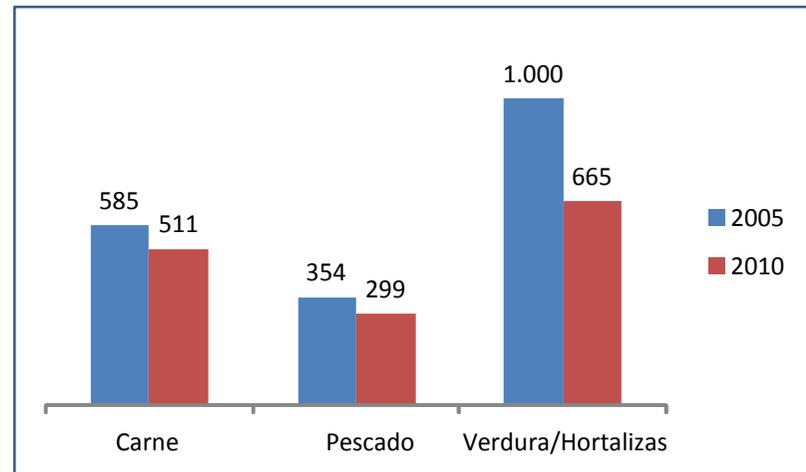
Se demandan todo tipo de preparaciones y cocciones.

“En muchos restaurantes se convierten en primer plato para menús de régimen y en otros en un capricho de temporada “

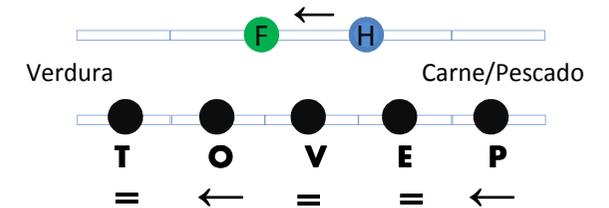
El desarrollo de las verduras está muy ligado al propio desarrollo de la agricultura del país.

“La verdura se ha ganado un puesto en la restauración que la fruta no ha sabido conquistar”

Peso Horeca, 2010 (millones kilos)



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Qué como: PRODUCTO
Verdura vs Carne/pescado

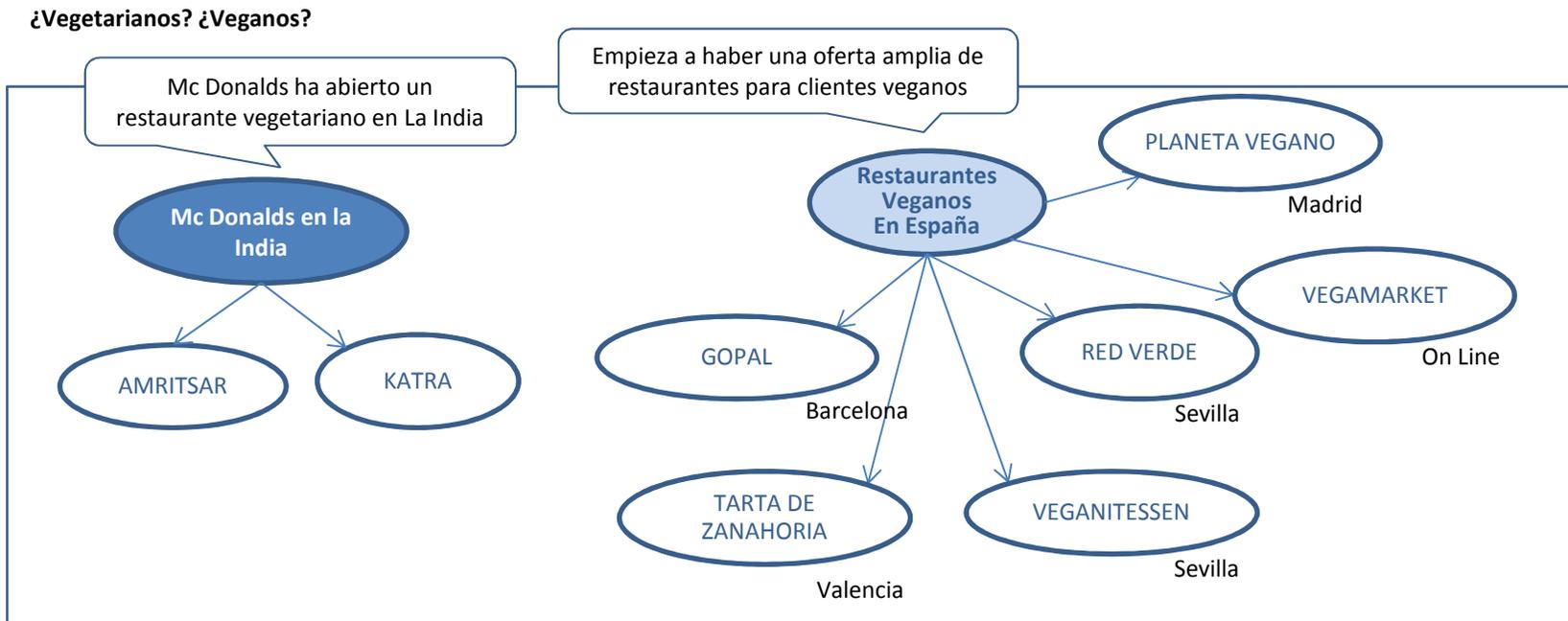


- Las verduras ganan importancia en la cocina

“La calidad y variedad de las verduras te ayudan a diferenciarte en la oferta”

“Verdura ha pasado de ser suplente a estar de titular, es el tercer proveedor en importancia, la verdura es fundamental”

“Crece la receptividad entre los clientes”

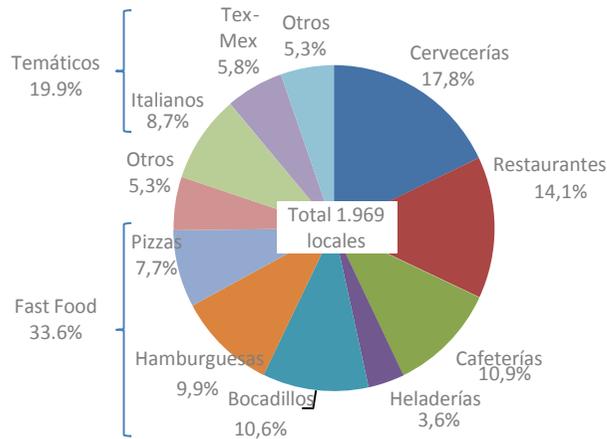


Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2011 y diversas fuentes.

Qué como: PRODUCTO

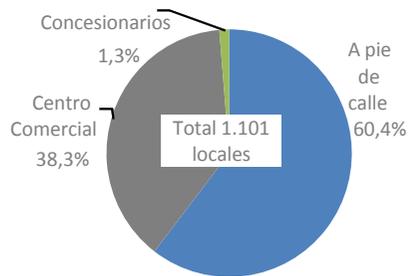
Étnico, temático vs Nacional

Reparto de locales por segmento



Fuente: Censo de restauración organizada de Hostelmarket

Reparto de locales temáticos por ubicación, Enero 2012



Fuente: Censo de restauración organizada de Hostelmarket

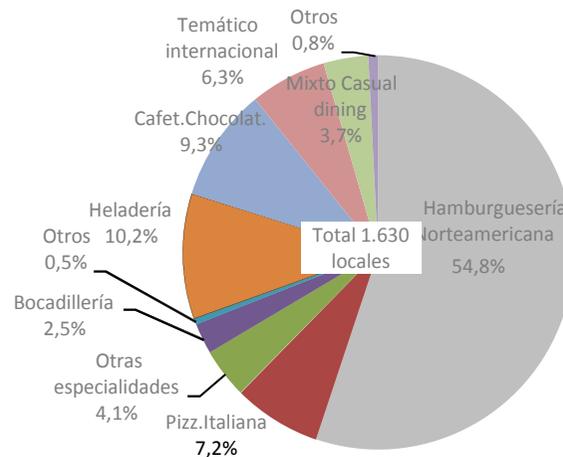
Entre las cadenas de restauración organizada la tematización o especialización por tipo de comida ofertada es un hecho.

La tematización puede ser por productos: bocadillos, heladerías, hamburgueserías (ahora también entrando por la puerta “gourmet”), cervecería o cafeterías o por país de origen (casi siempre *cuadrada* por la temática: pizzas –italianos pasta, mejicana, norteamericana).

Empiezan a haber muchos restaurantes regentados por inmigrantes (a parte de los restaurantes chinos) pero muy orientados a congéneres de su propio país o nacionalidad.

A diferencia de otros países europeos, la cocina vietnamita, coreana o asiática (para todos) se ha desarrollado muy débilmente.

Reparto según tipología del establecimiento



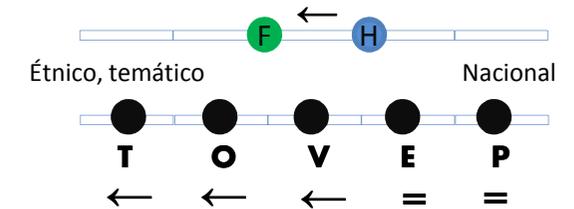
Fuente: Censo de restauración organizada de Hostelmarket

El principal contraste a lo “extranjero” proviene de locales - incluso cadenas- especializadas en bocadillos, tapas, pescados y en general productos autóctonos.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Étnico, temático vs Nacional



- La oferta de cocina étnica parece estar tocando techo limitándose cada vez a un concepto con fuerza temática

“Es cierto que estamos importando las formas de consumir de otros países y es una forma de conocer la cultura de otras gastronomías, pero el producto en su esencia es nuestro, de aquí.”

“Crecerá la cocina de importación, pero hecha con producto de aquí”

- La cocina “nacional” muy relevante para extranjeros que facilitarán la posterior exportación del concepto.

“El turista quiere ir donde van los nacionales y después explicar en su país lo que ha comido y bebido”

“La internacionalización de nuestra cocina, por el producto y la forma de cocinar, hace que el turista quiera ir donde van los nacionales y comer los platos típicos, para después explicar en su país lo que han comido y bebido. El turista para nosotros es el mejor embajador”



Qué como: PRODUCTO

Oferta amplia vs básica

La amplitud de surtido genera percepción de precio alto.

- Numerosos documentos de investigación concluyen que una oferta amplia y profunda (muchos platos de mucha variedad e incluso tamaño) genera automáticamente una percepción de precio más alto en el consumidor en comparación con una oferta estrecha y concentrada en pocas referencias.

“Tener una carta con muchas cosas, dado que también acabas teniendo productos muy caros perjudica tu imagen de precio”

Oferta simple equivale a mejora de márgenes.

“Una gestión eficaz de las operaciones de compra y mantenimiento de stocks pasa por mantener un surtido lo más reducido posible y poder tener muchos platos de larga duración (congelados y ultra congelados)”.

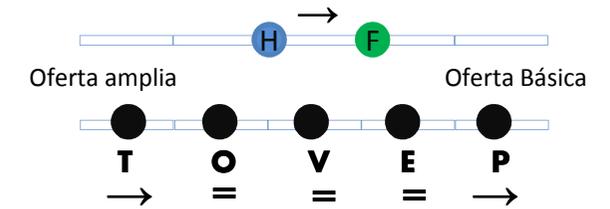
El menos que es más está funcionando bien. Si tienes pocos productos pero de calidad los clientes te acaban valorando bien”

- Es un hecho que la oferta se está fragmentando y la especialización va mucho más allá de las hamburguesas o las tapas. Empiezan a proliferar locales que se especializan en embutidos, carne a la plancha –moderna-, en verduras, en carne de cerdo...

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Qué como: PRODUCTO

Oferta amplia vs básica: “Muchos panes y pocos peces”



- La multiplicidad de la oferta se lleva al terreno del establecimiento:
Los restaurantes tienden a especializarse y reducir su portfolio (variedad de platos)

Especialistas:

“Tener un portfolio más grande quiere decir no focalizarte en lo que haces bien”

“El éxito se consigue siendo el mejor especialista”

- La racionalización exigida de los costes (ante la presión de un precio menor) conduce a una simplificación del surtido.

“El menú degustación permite gestionar los compras sin crear excedente de pedidos, no generas desperdicios además me permite ofrecer el producto fresco y del día”

“El menú se basará en platos básicos, merluza y solomillo siempre son bien recibidos”



Qué como: PRODUCTO

Desagregación comidas vs One stop Eating

OCIO NOCTURNO

El ocio nocturno ofrece todavía oportunidades de negocio en nuestro país.

A pesar de que es un hecho que la gente “sale menos” hay posibilidades de diversificación que permiten incrementar las ventas: pantallas de televisión, fiestas promocionales con regalo o fiestas particulares son algunas de las alternativas.

“Lo mejor es situarse en una zona de copas – a pesar de que el riesgo serán entonces los vecinos- si el grado de concentración es elevado”



7 locales propios
24 franquiciados
Plan ambicioso de Expansión

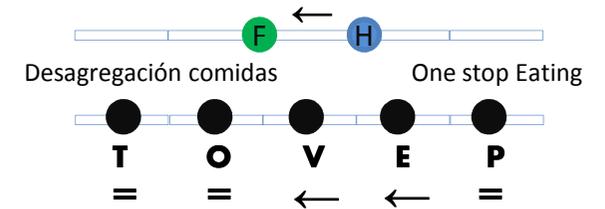
CAMBIOS EN EL CONSUMO

La sofisticación de los gin-tonics y similares ha tenido varias consecuencias

(1) Acercar a la mujer al mundo del alcohol -y consumo- (2) Especializar y revitalizar viejas cocktelorías que *languidecían* (3) Restar parte de la facturación del restaurante que tradicionalmente se llevaba en “copas” (e incluso tabaco) (4) Generar una nueva dinámica de consumo desligando la cena o el almuerzo de la bebida que suele adquirirse en otro local.

“El desarrollo y sofisticación de las bebidas alcohólicas ha quitado buena parte del negocio a los restaurantes. Los bares –también en crisis- recuperan parte del protagonismo perdido como especialistas de bebidas”

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Qué como: PRODUCTO
Desagregación comidas vs One stop Eating



- La prohibición del consumo de tabaco y la aparición de especialistas en el servicio de bebidas condicionantes de *one stop eating*.

“Ya sólo se bebe CERVEZA en restaurantes”

“Se está menos rato”

Trucos para fumar dentro de un local: Crear un club.

- La ley antitabaco establece que en estos clubes no se podrá vender comida o bebida. Por este motivo no poseen camareros ni servicios hosteleros, ya que no pueden obtener lucro.
- Por este motivo, se disponen junto a un bar o un restaurante.

Ejemplo:

Royal Smoking Club.

“La ley contra el tabaco ha generado un descenso del 5% del consumo. Si la facturación ha caído un 20% debido a la crisis, la quinta parte de esta cifra está relacionada con la prohibición de fumar” FEHR. 2012



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (1)



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (1)



Cómo como: SERVICIO Autoservicio vs Camarero

Coste Laboral Bajo

- El bajo coste de la mano de obra del sector de la restauración ha propiciado un elevado nivel de intrusismo: *“Quienes no han podido trabajar en otros sectores en los que se ganaba más han venido de camareros. Conclusión, extranjeros (bajo nivel de comprensión) poco formados y alta rotación. Aunque no es solo bajo interés por baja retribución sino en general, poco interés”*
- Aún así la mayoría de establecimientos optan por un modelo de “venta asistida”. *“Generar una dinámica de venta es fundamental. Hay que entender que la segunda bebida simplemente nos ayuda a mantener la cuenta de resultados. Es necesario incentivar la venta”*
- Quienes apuestan por el autoservicio no tienen muy claro que deben desarrollarse promociones en el momento de la venta o packs que incrementen el consumo.

Desarrollo de Enseñas de Servicio Mixto

- Muchas de las enseñas de comida rápida que operan en España lo hacen bajo el modelo de autoservicio: pedido y pago en caja donde se recoge el pedido y recogida posterior de los restos.
- El desarrollo del modelo responde obviamente a una orientación de coste.
- Algunos operadores opinan también que: *“Hay muchos clientes que prefieren comer solos. Que se les deje tranquilos. No quieren que ningún camarero les pregunte. Comen solos o acompañados. Creo que es una de las tendencias sociales claras: autonomía de movimientos, libertad para decidir...”*

Principales enseñas de FAST FOOD

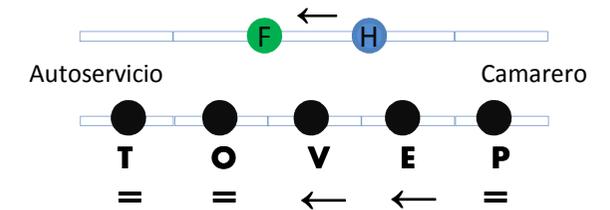
Enseña	Nº Locales	Segmento	Explotadora
Burger King	121	Hamburguesas	Burger King España
Telepizza	116	Pizzas	Telepizza
Rodilla	74	Bocadillos	Grupo Rodilla
McDonald's	69	Hamburguesas	McDonald's España
100 Montaditos	47	Bocadillos	Restalia Grupo
Pizza Hut	32	Pizzas	Yum Restaurants España
Istanbul	22	Kebaps	Doner Kebap Istanbul
Pans & Company	22	Bocadillos	The Eat Out Group
Delinas	19	Bocadillos	Casual Brands Group
Kentucky Fried Chicken-KFC	17	Pollo	Yum Restaurants España

Fuente: HOSTELMARKET

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Autoservicio vs Camarero



- La dificultad a la hora de contratar personal con horarios en las que hay que trabajar en fin de semana y festivos así como tener vacaciones de servicio nos lleva a un cambio en la filosofía de la restauración

“Modelo expendedor de producto donde no necesitamos manejar cultura de compañía, pero si personal que quiera trabajar”

“A pesar de la situación laboral actual, cada día es más difícil encontrar personal y que esté motivado”

“Mercado orientado al servicio donde el componente actitudinal es crítica para general el ambiente adecuado.”

“La creatividad del camarero sirve para suplir carencias en su formación profesional”

“Con los camareros venimos de una época nefastas ya que contratábamos a los que podíamos, los que quedaban, sin formación ni educación”



Cómo como: SERVICIO

Terraza vs Interior

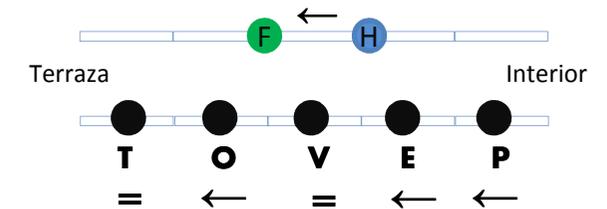
A NIVEL ESTATAL	<p>La Federación Española de Hostelería (FEHR) calcula que este verano el número de terrazas ha aumentado alrededor de un 60% respecto a hace un año. "Antes, había quien decía que, para poner dos o tres mesas, no le valía la pena, ahora sí", asegura el presidente de FEHR, José María Rubio, que se teme que, pese a que "este es un buen año para el turismo", cuando llegue octubre, los hosteleros volverán a "sufrir". El sector insiste en que la Ley les ha causado pérdidas.</p> <p>La prohibición de fumar dentro de los establecimientos ha disparado el número de solicitudes para sacar mesas a la calle en Madrid. Así, de enero a abril, las solicitudes de terrazas aumentaron un 33,8% en relación con el mismo periodo de 2010 y, en consecuencia, este año hay más terrazas que nunca. Este verano habrá un 60% más de terrazas, según los hosteleros</p>
MADRID	<p>El encargado de un bar situado en plena calle de Fuencarral de Madrid, con tres mesas en la calle, es de este mismo parecer: "Antes los cliente se tomaban cinco copas y ahora una", asegura. Sin embargo, muy cerca de allí, el encargado de otro bar en el barrio de Malasaña, opina lo contrario: "Nosotros lo hemos notado para bien". Hace tres semanas montaron la pequeña terraza que ya instalaron el año pasado y la clientela no se ha reducido. "Yo respiro mejor, y eso que soy fumador. Además, se crea muy buen rollo en la puerta. Lo único es que hemos tenido que contratar a una persona para que controle que no saquen las bebidas a la calle y no alboroten".</p>
BCN	<p>También el propietario de un bar en el barrio barcelonés de Sant Andreu, cree que la terraza le saldrá a cuenta. "La gente que antes estaba dentro del bar ahora está fuera", explica León, que asegura que no ha perdido clientes por la Ley Antitabaco. "Me ha bajado la faena, pero no por el tabaco, sino porque la cosa está muy mal", reconoce. También es más saludable trabajar ahora: "Imagínate no fumar y tener que estar 17 horas dentro de este bar mientras todo el mundo fuma".</p>
SEVILLA	<p>En Sevilla, donde se han presentado 746 solicitudes este año, frente a las 1.283 de todo 2010, según el Ayuntamiento, los hosteleros piden que se agilicen las concesiones. "No salimos de una, la crisis, y nos metemos en otra, la Ley Antitabaco", se lamenta el gerente de la Asociación de Hostelería de Sevilla, José Luis Camarero. Tras recordar que hay bares que esperan años hasta conseguir una licencia de velador, Camarero señala que "hay zonas consideradas como saturadas que habría que revisar, porque hay bares que necesitan ahora la terraza". El Ayuntamiento ya trabaja para agilizar las licencias.</p>
BILBAO	<p>Mientras, en Bilbao, la Ley Antitabaco ha incidido sensiblemente en el aumento de terrazas. El Ayuntamiento ha concedido este año 831 licencias para poner terraza, más que en 2010 (722) y 2009 (623).</p> <p>En febrero abrió un café cerca de San Mamés y cuenta que muchos clientes que frecuentaban la cafetería donde trabajaba antes, que no tiene terraza, acuden ahora a su café para poder tomar algo mientras fuman en el exterior: "La gente que quiere fumar y se queda fuera aunque haga frío". No obstante, sostiene que "la hostelería ha perdido clientes e ingresos con la nueva ley", ya que "hay gente que ya no se queda a tomar el café después de comer porque no puede fumar". Y es que, según un estudio de la Asociación de Hostelería de Vizcaya, las ventas cayeron de media un 23,3% entre enero y abril respecto al mismo periodo en 2010. El informe atribuye la culpa de este descenso a la crisis y la Ley.</p>
GALICIA	<p>En A Coruña, la propietaria de una chocolatería, admite que a ella le ha beneficiado la Ley. "Pedí el permiso para instalar la terraza cuando se aprobó la ley y lo cierto es que a mí no me ha ido mal", se sincera.</p> <p>A pesar de que los más agoreros advirtieron que las condiciones climáticas de Galicia condenarían al fracaso las terrazas, la verdad es que en estos seis meses pueblan las calles de las principales ciudades gallegas. Lo corroboran los datos de la Confederación Hostelera de Galicia (Cehosga); sólo en la ciudad de A Coruña se han duplicado las solicitudes de terrazas.</p>

Fuente: Diario Público, 2 julio 2011. "La ley Antitabaco saca las mesas a la calle"

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Terraza vs Interior



- Las terrazas en la Restauración han cambiado su papel de complemento a necesidad.
- La disponibilidad de las terrazas ha desarrollado una industria auxiliar de mucho volumen.

“La configuración de la terraza es un buen elemento para captar clientes”

“La terraza es una extensión de la oferta interior”

“La entrada en vigor de la prohibición de fumar en el interior de restaurantes ha reducido el tiempo de sobremesa en las comidas significando esto la supresión de consumo de productos tan importantes como el café o la copa (alta aportación al margen) y haciendo que el cliente se nos vaya a otro lugar para tomar el café y el cigarrillo”

“Algunos Ayuntamientos han visto como elemento recaudatorio la ley antitabaco, ya que la solicitud de apertura de terrazas está significando un impuesto excesivo para el negocio adicional que no aportan”

- La necesidad de terrazas ha desarrollado una industria auxiliar de mucho volumen

“Tener que colocar una terraza ha significado una inversión en decoración importante pero hay que llevarlo a la oportunidad de mostrar el interior del restaurante sin entrar. Es un reclamo que ha valido la pena para captar nuevos clientes”

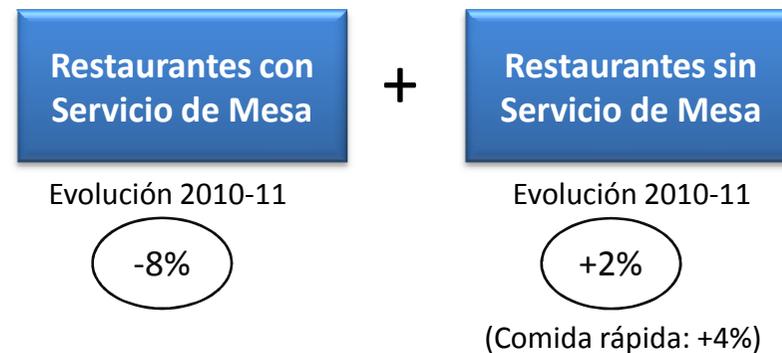


Cómo como: SERVICIO Barra vs Mesa

¿Barra o Mesa?

- Barra o Mesa no son servicios excluyentes. Algunos operadores incluso dedican sus locales a uno u otro servicio en función de la franja horaria.
“A la hora de desayuno, barra, para comer mesa y cenar las dos cosas”
- Si es cierto que en determinadas ofertas no se opta por la barra (comida rápida con prepago y autoservicio) y que esta es más frecuente en restaurantes de tapas o bares de copas.

“La barra tiene una cosa buenísima y muy básica: incentivar la rotación de los clientes. Muy poco tiempo y consumo per cápita medio. Es muchísimo más rentable esto que tener muchas mesas en las que sirves menús de 8 ó 10 euros con personas que se están una hora o una hora y media leyendo el periódico”.



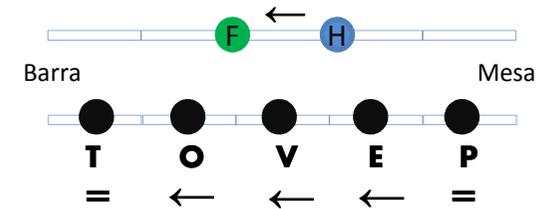
Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y a DBK.

- Según el informe de DBK parece haber un cierto retroceso del servicio de mesa frente al de barra. Esto puede ser debido a varios motivos: (1) Incremento de ocasiones para *picar* (más frecuencia) (2) Desarrollo de ofertas gastronómicas centradas en tapas, montaditos o tentempiés (3) Ahorro en costes de operaciones (menos coste laboral) para los restaurantes

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Barra vs Mesa



- El descenso de la disponibilidad económica ayuda a incrementar el consumo de tapas y pinchos como parte de la comida informal de ocio

“La barra se impone, todos quieren tener barra en el restaurante, no se pueden perder oportunidades en la oferta”

“El producto exhibido en la barra entra por los ojos, la presentación es mejor recomendación que el camarero”

- La obligatoria redefinición del negocio en restauración significa crear fórmulas alternativas a las tradicionales buscando la combinación de producto con servicio.

“La puesta en escena de 100 Montaditos fortalece el mundo del picoteo, pero su oferta está más cerca de Mc Donald’s que de nuestro bar de tapas”



Cómo como: SERVICIO Carta vs Menú

Restaurante a la carta

- Representa un 10% de las visitas pero es uno de los establecimientos que pierden más afluencia (-4,2%).
- El ticket medio por comensal parece estable aunque es alto.
- El restaurante de carta representa un 30% del gasto total fuera del hogar

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y MAGRAMA.

Implica una reducción de los clientes que salen en familia (es decir, individuos entre 45 y 54 años y de niños cuando salen con sus padres).

“Aunque los precios sean ajustados, ir de carta significa tirar para un consumo más descontrolado. Familias de 4, 5 ó 6 individuos es un dinerón”

Suele consumirse en un restaurante de carta para celebraciones: salir con amigos, placer...

“Los días laborables toca menú. Cuando es fin de semana nosotros reaccionamos en busca del margen y ofrecemos carta. No siempre salimos ganando”

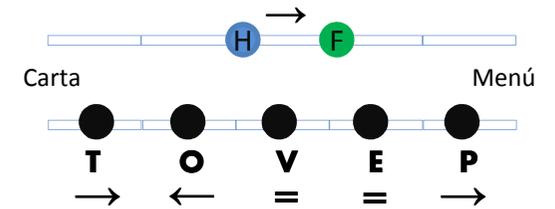
A pesar de la reducción de visitas se siguen primando estos motivos como básicos para elección de este tipo de restaurante.

“La carta tiene mucho más surtido para una fiesta. Todos eligen. Es un ritual. Tiene algo de aventura, de riesgo, de juego. “Yo he escogido bien, está buenísimo”.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Carta vs Menú



- El menú ha dejado de ser únicamente para los días de diario, incorporándose a la cena muy despacio pero de forma muy decidida a los fines de semana como una forma de controlar lo que costará comer fuera de casa.

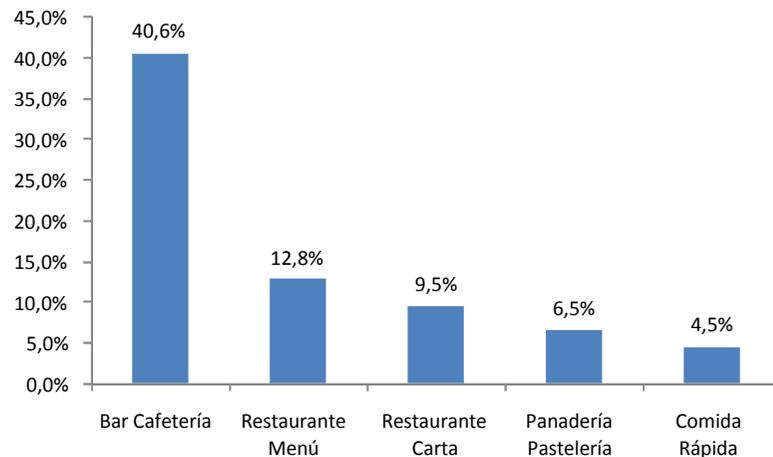
- **Resistente** con precio inferior a 40 euros
- **Enferma** con precio sobre 50 euros
- **Muerta** con precio superior a 60 euros

Clasificación del coste de la comida a la carta

“Para estar al frente de la restauración hay que trabajar con mentalidad de empresario, lo cual implica aprovechar las oportunidades para vender pero controlando los costes más importantes. El producto menú es fruto de buscar la eficiencia en producción y el éxito con la venta”

“Hay que saber donde se apunta cuando se decide trabajar con producto a la carta, el precio medio decide la situación”

Asistencia a diferentes tipos de Restaurantes



Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y MAGRAMA.

“Mi opinión es que el Restaurante menú es el que mantiene el tipo. Sé que estos datos son de hace 3 años. Estoy convencido de que el menú aguantará el tipo, la carta se convierte en exploración y los bares cafetería convencionales caen.

La polarización es precio o experiencia. Quienes no están cerca de algunos de estos polos, están perdidos”

Cómo como: SERVICIO Vending vs Local

El Vending

<p>Bebidas Calientes 54%</p> <hr/> <p>Bebidas frías Snacks y comidas 46%</p>	<p>2010 = 1.185 M€ 600.000 Máquinas</p> <p>2003 = 1.237 M€ -181.000 Máquinas de tabaco</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>419.000 Unidades</i></p> <p>Negocio estimado 2.300 millones de euros</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a DBK, Hostelvending y datos propios

OPORTUNIDAD

- Para fabricantes y proveedores de productos alimentarios que acceden directamente al consumidor final
- Proximidad al lugar de consumo, calle, centros comerciales, gimnasios, avenidas, parques temáticos...
- Ruptura de la rutina de consumo que deja de asociarse a un establecimiento
- Complemento en algún caso por parte de restauradores
- Facilidad Horaria: Estaciones de Servicio

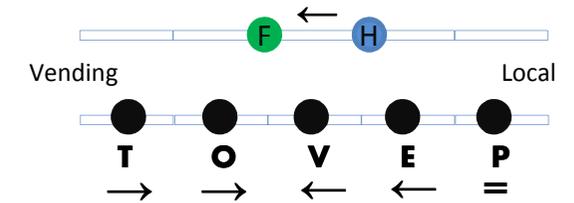
AMENAZA

- Los restaurantes ya han sufrido la desestructuración de su oferta. Si el agua y las bebidas frías o los cafés se consumen "fuera" se pierde, no sólo la venta de estos productos, sino la que generan adicionalmente.
- El desarrollo tecnológico está permitiendo abrir el vending a ofertas que exceden las bebidas: frutas, platos preparados, snacks pueden abrirse camino
- Están integrándose en el mobiliario de los comedores de empresa

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Vending vs Local



- La regulación de venta y expedición de tabaco ha significado un cambio importante en el mercado del vending, dejando a las bebidas (frías y calientes) y snacks (dulces y salados) el peso del modelo de negocio de venta automática.

“Vending será un servicio que sólo lo podrán hacer las grandes organizaciones, dar un buen servicio impone tener una estructura de costes muy bien gestionada y controlada.”

“Con el vending como servicio público complementario tenemos un problema de seguridad, el vandalismo reduce las oportunidades de emplazamiento si no tenemos vigilancia”

“El foco del vending solo tiene éxito en bebidas y snacks, el resto de servicios, vídeos, parafarmacia,.... no ha sido ni será una fuente de expansión ni de negocio”



Cómo como: SERVICIO Delivery vs Local

“Delivery no es sinónimo de crisis. El consumo en el hogar, “la vuelta al hogar”, es un esquema de comportamiento que va asociado a otras muchas cosas: tiempo, tranquilidad, compartir con amigos, ligarlo a la televisión, a juegos o incluso a conversación. Soy un poco romántico. Creo que la gente puede querer profundizar en sus relaciones personales”

Mercado Potencial en España

2,5 millones de
potenciales
clientes

Mercado Objetivo

Internautas que
quieren conocer

Razones de Uso

- Sencillez
- Comodidad
- Uso Internet creciente
- Móviles y smartphones
- Cambios en organización familiar

- Se conectan a diario
- Han pedido comida a domicilio la menos una vez al mes

En 2010 en USA, 69% de consumidores estadounidenses pidieron comida para llevar, especialmente familias con niños.
NPD
NPD Group

JUST-EAT

LINK

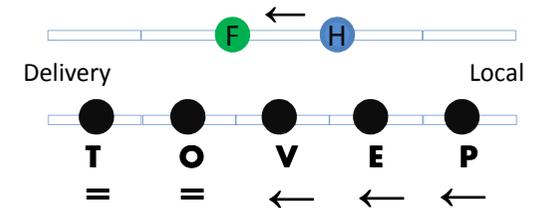
“El mayor restaurante de comida a domicilio del mundo”
(Segundo término relacionado con comida en “google” después de WENDY’s y delante de LITTLE CAESAR)

- 23.000 restaurantes afiliados
- 30 millones de clientes

“Delivery es sinónimo de crisis. Y tenemos suerte si va ligado a un punto de “restauración” y no a una tienda. Porque desde una “pizzeria” se pueden transmitir más valores de restauración que desde una tienda. Soy pesimista. Creo que entre el servicio a domicilio y la restauración hay un cordón umbilical muy frágil. Hay que trabajar para que nos se rompa: Elaborar más los platos, volverse caseros... Esforzarse”

Fuente: Elaboración propia en base a El Índice K a partir de diversas fuentes secundarias

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Cómo como: SERVICIO
Delivery vs Local



- Mientras los padres van al restaurante a comer o cenar como un acto social y de relación con amigos, los hijos adolescentes incorporan nuevos hábitos en la forma de relacionarse en torno a la mesa y la disponibilidad económica, en este sentido ya se vislumbra una inclinación al delivery en los jóvenes donde la combinación de producto como la pizza y la edad del consumidor incita al desarrollo de este fenómeno.

“La familia esta desfragmentada, ya no salen juntos a comer a no ser que sea una experiencia que encaja a las dos generaciones por lo que será una experiencia singular y la situación será excepcional”

- La aparición del catering de calidad y la falta de tiempo para dedicarse a la cocina incrementan este servicio en celebraciones y eventos.

“Hemos pasado del pollo a l’ast como comida para llevar a casa, a sofisticados platos preparados como consecuencia de la combinación de la falta de tiempo, habilidad en cocinar y el coste de ir al restaurante toda la familia”

Cómo como: SERVICIO Generalismo vs Especialismo

- Notable presencia de restaurantes y cafeterías de origen extranjero.

Testimonio de una cadena de Restauración Generalista (nacional)

“Los generalistas –como decís vosotros- lo estamos pasando fatal. No somos vedettes Michelin, ni marcas de franquicia, ni bar de barrio que tiene su parroquia habitual asegurada. Estar en medio es un drama. Es verdad que conseguimos que a nuestros restaurantes puedan venir todos pero también que nadie se sienta especialmente satisfecho de almorzar aquí. Ni buenos, ni malos y más bien caros. Nos hemos quedado en tierra de nadie”

183.043
Bares y Restaurantes tradicionales en 2011
(+2% último año)

Bares regentados por personas extranjeras

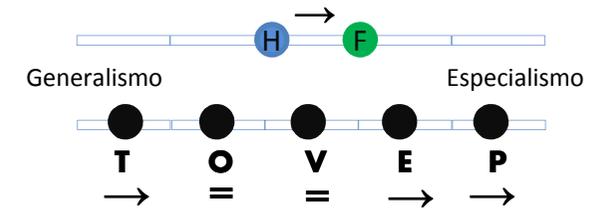
	Área Metropolitana Madrid	Área Metropolitana de BCN
Bares	20%	29%
Restaurantes	30%	25%

Los asiáticos suelen trabajar más y sin horarios
Cada día mejor precio, calidad y especialización

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y Nielsen, 2012

“Los bares regentados por inmigrantes y especialmente chinos en el área de Madrid y Chinos y paskitaníes en Barcelona son un hecho. Nielsen ha estimado que el peso “extranjero” en la restauración de Madrid y Barcelona (en número de establecimientos) está entre el 20 y el 30%. Muchos de los restaurantes “inviabiles” económicamente –por baja rentabilidad para empresarios o autónomos nacionales son rentables para inmigrantes dispuestos a niveles retributivos por debajo del salario mínimo interprofesional.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Cómo como: SERVICIO
Generalismo vs Especialismo



- La incorporación de la cultura asiática en el sector de la restauración, está revolucionando algunos conceptos que se han visto afectados de forma preocupante: el precio y la vocación de servicio.

“La llegada de asiáticos al sector de la restauración se ha producido sin hacer ruido y de forma muy lenta, pero cuando los tienes al lado notas como ganan clientes y te bajan las ventas, centrándose en aquellos productos que hacen moverse a los clientes utilizando la promoción y los productos gancho para atraerlos”

“Cuando un asiático toma las riendas de un bar copia los productos que tienen venta en la zona y desbordan amabilidad con los clientes”

Cómo como: SERVICIO Reserva vs la Red

PuroMarketing

"El 15% de reservas online de restaurantes se realizan a través de los smartphones"

Así lo aseguran los datos extraídos por la web líder en reservas de restaurantes online en nuestro país, que hace apenas unos meses lanzó sus aplicaciones para iPhone y Android con las que se puede reservar en más de 4.500 restaurantes de toda España de manera totalmente gratuita y que ya han superado las 600.000 descargas.

"El objetivo es ofrecer a cualquier persona la posibilidad de acceder a opiniones reales e información detallada de miles de restaurantes de toda España y poder reservar al momento y en tiempo real, esté donde esté y sea la hora que sea", asegura Marcos Alves, director general y socio fundador de eltenedor.es

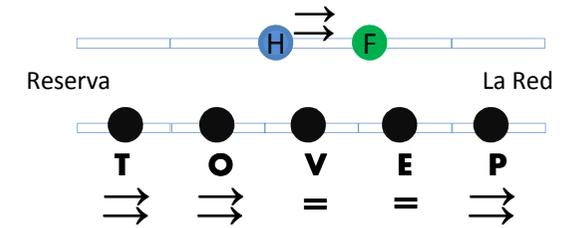
Asimismo, la crisis se hace notar en los bolsillos de los usuarios y la cuesta de enero más aún, al menos esto explica que de todas las reservas que se realizan a través de los dispositivos móviles, un 70% de éstas sean en promociones y ofertas exclusivas de hasta -50% en carta que eltenedor.es ofrece a sus clientes en multitud de restaurantes.

A la hora de elegir dónde reservar, el 30% lo hace en establecimientos que tienen a su alrededor, gracias a la geolocalización de las aplicaciones de eltenedor.es los usuarios pueden ver qué restaurantes tienen cerca y facilita mucho más esa elección sobre todo en casos de extrema indecisión. Por otro lado, otro 30% prefiere no arriesgar y reservar en restaurantes a los que suelen ir habitualmente mientras que el resto se deja llevar por las promociones y la propia disponibilidad del establecimiento.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Reserva vs la Red



LA IMPORTANCIA DE LA PRE-VISIÓN EN LA RED

- *“Leí hace poco en una revista de nuestro sector que nuestro cliente potencial puede obtener todo tipo de información sobre nuestro restaurante. Además puede incluso conocer las opiniones de otras personas-clientes que nos han visitado y opinar con total libertad. La experiencia de otros clientes va a condicionar de manera decisiva la elección y decisión final de acudir o no a nuestro restaurante”*

TECNOLOGÍA

- *“Según el tenedor, un 15% de las reservas se realizan a través de aplicaciones para dispositivos móviles” “ Todos los jóvenes tienen móviles y se mueven con naturalidad en el mundo de las aplicaciones. En el fondo es como con las Agencias de Viaje: la gente se espabila en buscarse la vida... y resolvérsela”*

DISPOSICIÓN GENERALIZADA A ENTRAR

- *“Los datos que nos pasan a través de la asociación están ahí. Nosotros estamos ahora trabajando en tener una buena página web, linkarla a todos los que puedan o quieran recomendarnos (aunque cobren) e incluso vincularnos a eventos locales... en definitiva integrarnos en las motivaciones de la gente y de los instrumentos que utilizan para moverse”*
- El peso del anonimato a ser conocido, las redes, el primer momento de la verdad.

“El efecto multiplicador que consigue la opinión de un cliente en las redes sociales hace que lo bueno se más bueno y lo malo mucho más malo”

“La aparición de portales específicos en la oferta gastronómica ayuda a llenar el restaurante pero sabes que te bajarán los precios”

“Conseguir que hablen bien de la experiencia gastronómica en la red es muy difícil, pero que se hable mal no cuesta nada”

“La gestión de reservas a través de la red tiene sentido para grandes restaurantes pero cuando buscas complicidad con el cliente no aporta valor, lo quita”

Cómo como: SERVICIO

Cualificación Personal vs No Cualificación

Poca Reputación del Sector

Idea por parte del empleado que el empleo es transitorio y que requiere escasa formación

El empleador valora casi exclusivamente la experiencia como criterio de selección y promoción

Es necesario ir hacia una formación de **actitudes** y **aptitudes** (más ajustados a la necesidad real)

Recuperar el concepto de “oficio”

Desarrollar también la formación entre directivos y mandos medios

Las causas de la rotación en el sector de la restauración.

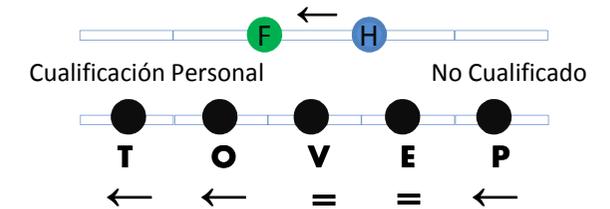
1. Desprestigio social del trabajo
2. *Duras* condiciones laborables en cuanto a jornada y remuneración
3. Carencia de uso de instrumentos profesionalizados de gestión de recursos humanos
4. Crecimiento acelerado del sector que propició poca “cultura” de selección de personal
5. Percepción de que este empleo es “una ocupación *puente*”
6. Diferencial entre los planes de formación y las necesidades reales del sector

Fuente: Elaboración propia en base a J.R. Pin y Pilar GarCía, IESE e IRCO. 2010.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Cualificación Personal vs No Cualificación



- No se exige profesionalidad para entrar en el sector.

“La cultura del servicio en este país no gusta y la profesión está denigrada, los empresarios tienen parte de culpa juntamente con la administración y los medios de comunicación. Una licencia de negocio no requiere más que permisos técnicos pero en ningún caso aptitudes y experiencia en el sector”

“El camarero y el maître han pasado de ser claves para servir el plato y relacionarse con el cliente a meros pasantes de platos. El cocinero aglutina todo el éxito: elaborar, emplatado y tiene contacto con el cliente”

“La crisis no ha permitido mejorar el nivel en el oficio, hay los mismos que había y siguen sin la formación que les faltaba”

“Si tu hija te dice que tiene un novio camarero... ¡qué mala noticia!”

El empleo en el sector de la Restauración

- **1.163.000 Empleados (5% Sector Turismo)**

837.900 Asalariados

Indefinido 75%
Temporal 25%

14,8% de paro (*)
257.233 parados

(*) Hostelería y Restauración

- Camarero/Barman
- Cocinero
- Director/ Gerente
- Jefe Cocina
- Limpiador
- Maître
- Ayudante de Cocina
- Administrativo
- Jefe Administración
- Responsable Comercial
- Responsable RRHH
- Responsable Mantenimiento
- Jefe de Operaciones
- Lencero/ Lavadero/
Planchador

Fuente: Cuenta Satélite 2011

Cómo como: SERVICIO Precio Alto vs Precio Bajo

¿Quejas?

Las quejas de los clientes de la Restauración no están NUNCA asociadas a precios abusivos. Es cierto que el mal endémico es una confección deficiente de la factura

¿Quejas?

4%
han puesto
reclamaciones

*“En menús esta claro que el precio psicológico está en los 10 euros”
“En otras ofertas, el tema no es tan claro. Entramos en asuntos de percepción. ¿qué es caro y qué es barato? ¿Es cara una copa de champany a 12 euros? Depende del momento, de si tiene marca, de si es o no una celebración”.*

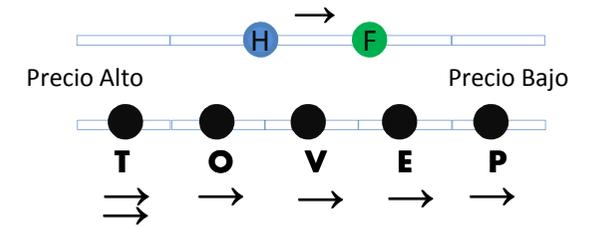


Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K y Federación de Usuarios – Consumidores Independientes. Encuesta de 1500 pax. 2011

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Precio Alto vs Precio Bajo



•La Alimentación es una necesidad que se muestra poco elástica a la situación económica. Teniendo presente que ante la situación se busca dónde y en qué partida presupuestaria se puede realizar algún tipo de ahorro, la alimentación no forma parte de las acciones prioritarias para desarrollar el ahorro. Claro está que una vez adquirido un nivel de gasto se puede reducir pero no de forma drástica.

	Sí	No	NS/ NC
Alimentación	41,2	58,5	0,3
Transporte	43,1	55,7	1,1
Prendas de vestir y de calzado	64,2	35,3	0,6
Vacaciones	66,1	32,6	9,3
Ocio en general	66,9	29,2	0,9
Aplazamiento Tratamiento médico o dental	23,9	75,6	0,5
Control gasto de suministros	69,8	29,8	0,4

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y CIS, Marzo 2012

“La crisis nos hace más selectivos en el gasto alimentario pero también estamos dispuestos a buscar mejoras previas en nuestro consumo habitual”.

“En el momento de ocio nos olvidamos un poco de nuestra disponibilidad económica pero en el día a día lo tenemos presente y buscamos la mejor alternativa valor por dinero”.

Cómo como: SERVICIO Decoración vs Producto

- Montar una franquicia en cafetería, yogurtería y panadería supone un inversión media de 1.972 euros/m2.

Panadería y PDV	
Macxipa	120
Granier	85
Pannus	53
Proxim	29
Roldan	15
Bread House	140
El Molí Vell	178
La Baguetina Catalana	20
La Vitoriana	41
Panishop	48

Las panaderías son otra muestra de la fragmentación del restaurante. Hoy es frecuente que la panadería se convierta también en un lugar de consumo (desayunos, meriendas...)
“Creo que el fenómeno Starbucks propició una nueva forma de consumo. Se están desarrollando fórmulas locales que parece que chutan”

Cafeterías	
Il Caffè di Roma	47
Jamaica Coffee Shop	84
Caf de Indias	32
Club Café Novell	25
O Rei das Tartas	18
Il Café di Carlo	11
Chocolaterías Valor	27
Café & Te	148
Soberana Café y Te	32
Plantaciones de Origen	58
Aromas de Dakar	28
Dunkin Coffee	36
Bracafé	31
Nurielle	12

*“La baja inversión para abrir una cafetería están en consecuencia con su alto nivel de “riesgo”.
 “Las ventas han caído un 20% este año. El año pasado otro 20%. Pinta que tenemos que convertirnos en semirestaurantes”*

Yogurterías	
La yogurtería by Danone	18(*)
Yogurtlandia	14
Yogurt Yogurt	6(*)
La Yogurtería de Breda	3(*)
LLogurt	4(*)
Smöoy	60(*)
Yogurice	23(*)
Yoyogurt	16(*)

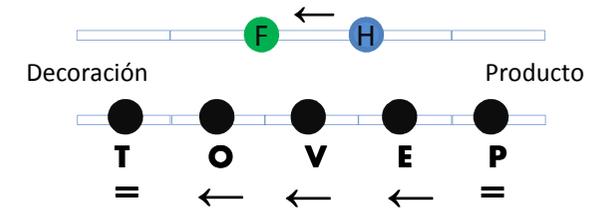
(*) incluye franquiciado y propio

Las yogurterías están siendo uno de los modelos de restauración o tentempié con mayor desarrollo: bajas inversiones y consumo, *rebufo* de una clara tendencia a *consumir* salud.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cómo como: SERVICIO

Decoración vs Producto



“Jaulas de oro, gorrión común”

- El desarrollo de la franquicia focalizada en el producto básico, ha creado verdaderos especialistas y nuevas fórmulas comerciales que basan el éxito en la simplicidad de la oferta.

“La difícil tarea de crear una marca asociada a un producto concreto te da fuerzas para ser reconocido en el mercado y poder trasladar la calidad del producto esencial a una oferta complementaria”.

“La calidad en la restauración se mide por lo que le añadimos a la esencia del producto, la decoración y la atmósfera son un plus que demanda el cliente”.

Cómo como: SERVICIO

Limpeza vs Higiene

El sector de la limpieza

El sector de la limpieza en restauración tiene cinco áreas de negocio principales:

- Distribución y venta de equipos de limpieza industrial.
- Distribución y venta de artículos de limpieza.
- Empresas y personal subcontratado para la limpieza.
- El sector de la restauración suele cubrir las tareas de mantenimiento y limpieza de su establecimientos con personal propio.
- Las toallas, mantelerías y uniformes y vestuarios -en locales de tamaño medio- suele subcontratarse a empresas externas que muchas veces no sólo lavan sino que alquilan también los complementos.

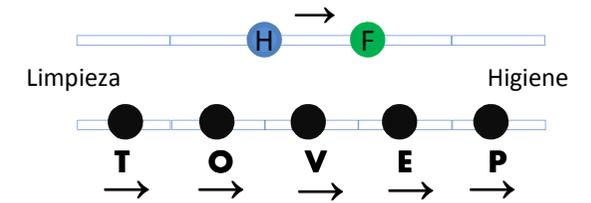
LIMPIEZA: “Es lo básico. Hoy ningún cliente admitiría un local *normal* que no estuviera limpio. ¿Qué quiero decir? Que con frecuencia se limpia y friega el suelo, el baño, el mostrador, que las vajillas estén limpias, los cubiertos, los manteles, el mobiliario, los escaparates. No pasar este examen equivale a no estar en el mercado”.

HIGIENE: “Higiene debe sonar a *higienización*. No se trata únicamente de limpieza ¡sino de que las instalaciones estén impolutas y desinfectadas!

“Recuerdo la limpieza de la cocina que se hacía en El Bulli al acabar las comidas. Primero mangueras y fregonas, después trapos con agua y jabón para desengrasarlo absolutamente todo y finalmente paños para abrillantar. No era un tema de imagen sino de cultura”.

“Es inadmisibile que un restaurante –cualquiera- aunque tenga muchísimos comensales no tenga unos baños impolutos. Desgraciadamente es todavía un hecho diferencial”.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Cómo como: SERVICIO
Limpieza vs Higiene



No sólo es necesario parecerlo, sino también serlo

En la preocupación por estar a la altura no se pueden descuidar lugares del restaurante que son de visita ocasional.

- Los establecimientos necesitan ser vistos como lugares confortables y de la confianza

“La atmósfera y la limpieza te da o te quita, te permite estar por encima del resto de los restaurantes”

- El *glamour* y la limpieza son parámetros cada día más determinantes en la elección del restaurante para comer

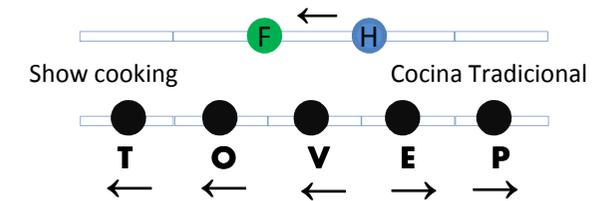
“La limpieza se ve en la sala, los manteles, los uniformes de los camareros; la higiene en los detalles o al visitar los lavabos”

Cómo como: SERVICIO

Show cooking vs cocina tradicional

Show cooking Sí	Show cooking Sí, PERO	Show cooking NO
<ul style="list-style-type: none"> • En negocios que necesitan mostrar buenos productos en la cocina y una manera natural y limpia para trabajar. • Existen negocios en los que la elaboración puede ser también un espectáculo: <i>“Recordemos al italiano en la puerta de su restaurante amasando o poniéndola en el horno”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Dar demasiado espectáculo tiene varios inconvenientes: Clientes que sólo quieren comer o cenar en el restaurante si están cerca del espectáculo, dar un excesivo protagonismo al teatro con las consiguientes expectativas (altas) que se generan en el cliente y finalmente despistar al cliente. Cómo se hagan los platos no es importante. Lo importante es el resultado”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“La cocina tradicional es buena. Si está bien organizada creo que no debe estar a la vista del cliente. ¿Porqué? Porque el cocinero y sus ayudantes están más tranquilos, porque es una fábrica que tienen unos protocolos -sanitarios incluso- que no tienen porqué ser entendidos por los clientes”.</i> <i>“Zapatero a tus zapatos. Cocinero a tus fogones”.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Creo que hay necesidad creciente de ver qué es lo que hay en la cocina”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Sí, creo que a la gente le gustaría ver la cocina. Pero se me ocurren dos problemas. Uno que los cocineros sean presentables y dos. Que hay restaurantes que no tienen cocina. Y eso no es necesariamente malo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Cada vez habrá menos cocinas. Ya casi no hay cocineros... ¿Qué vamos a enseñar? Nuestra obligación es ilusionar a los clientes con la elección y con la presentación del plato”.</i>

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Cómo como: SERVICIO
Show cooking vs cocina tradicional



Del anonimato al protagonismo

“La cocina en directo forma parte de la obra de teatro que se realiza cada día con espectáculos diferentes y con situaciones diferentes por parte de los mismos actores, el cocinero”.

“La verdadera cocina, se hace en directo y para poca gente, 50 personas son una manada”.

“Comer unos buenos callos requiere tiempo en los fogones y confianza. Dos componentes básicos para presentar un plato tradicional de siempre”.



Cómo como: SERVICIO Pago metálico vs tarjetas

Tres modelos de pago

CONTADO (CASH)

40%

Según REDSYS (empresa dedicada a procesar los datos de pago con tarjeta)

- La adquisición es siempre superior a la emisión (pago con tarjeta sobre uso de cajas): entre 3 y 4 veces más en función del trimestre.

Uso particular



TARJETAS de PAGO (Crédito o débito)

55%

- “La tarjeta es una manera de controlar el gasto. Se consulta en el terminal del barrio, en el PC o en el propio teléfono”.

- Más de la mitad de consumidores utilizan medios de pago electrónicos.
- 55% de los restaurantes dicen que el pago electrónico será más popular.

Pago a TRAVÉS de MÓVIL

TURISTAS

Uso profesional generalizándose al particular

CHEQUES RESTAURANTE

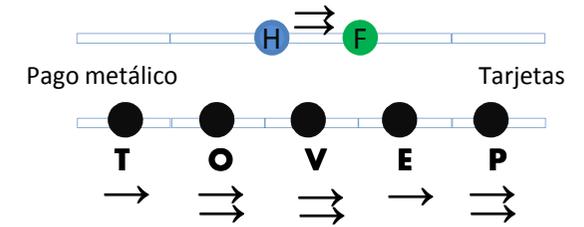
5%

- Se emiten en torno a 600.000 vales de comida diariamente en España.
- La actividad económica asociada a los vales de comida generó 1.056 millones de euros en el año 2011 y 22.000 ocupados.

Las posibilidades de crecimiento de los vales de comida son elevadas. En España significan el 3% de la población activa, el 21% en Bélgica, 10% en Francia y 7% en Italia.

Se utilizan para las comidas de diario

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Cómo como: SERVICIO
Pago metálico vs tarjetas



La alegría del dinero de plástico

Aún siendo una forma de pago que crece por ser un medio fácil y ágil, este modelo no será la fórmula definitiva, el pago y la incorporación de la tecnología van avanzando en paralelo.

“Después de la utilización de tarjetas en el comercio, se ha incorporado el restaurante, no lo necesitábamos, nuestro negocio siempre ha sido un negocio de billetes y monedas”.

“Las tarjetas y la incorporación del cheque restaurante nos han ayudado en la gestión del metálico. Es más difícil meter la mano en la caja por parte de los empleados”.

“Con el pago a través de tarjetas, el camarero ha perdido una buena parte de las propinas que recibía en el momento del cambio”.

Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (1)



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (2)



Dónde como: LUGAR Oficina vs Restaurante

¿Comedores en las empresas?

Empresas de Facturación +100 M€:

**26% cafetería o comedor propio
(77% subvencionado)
86% Máquinas de Vending**

Fuente: Elaboración propia en base a Intereconomía y diversas fuentes.

La *deslocalización* de las empresas del centro de las ciudades con costes de implantación altos a polígonos industriales y la crisis promueve comportamientos alimentarios diferentes. Muchas empresas, especialmente las grandes y medianas han introducido en algunos casos comedores y en la mayoría “zonas habilitadas” para comer con máquinas de vending de cafés, bebidas y algún snack. En ambos casos se ha propiciado el desarrollo del Tupper. En torno al 28% de los empleados recurre a él habitualmente (según diversas fuentes). Detrás del tupper puede haber pues una motivación económica y tiene implicaciones sobre el tipo de alimentos, primero empresas y después consumidores: se incrementa la adquisición de marcas blancas, pasta, platos preparados y bollería, más que –como ya hemos visto- pescado y fruta que se mantienen estables (en el marco de la caída de volumen de HORECA).

El Tupper puede ser saludable

Una de las conclusiones que refuerzan la decisión de llevar comida de casa a la oficina para almorzar es hacer una comida sana.

Varios motivos:

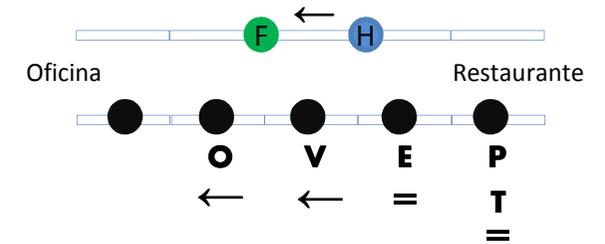
- (1) Es más fácil incluir alimentos más naturales: frutas, verduras e incluso platos más preparados que sustituyen los guisos de casa o los fritos habituales
- (2) Tiene efectos *Desestresantes*: dedicar tiempo a preparar la comida, compartir la “mesa” con amigos y conversar
- (3) Comer platos caseros puede ser bueno para controlar el colesterol y en el peso.
- (4) Supone un ahorro de tiempo y de dinero.

“El tupper es claramente el enemigo de la restauración de diario. Tiene algo de moda pasajera muy ligada a la crisis pero con pinta de venir para quedarse en muchos casos. Llevarse la comida de casa tiene drivers basados en salud, comida casera incluso vuelta a la cocina. La gente vuelve a hablar de comida y se intercambian recetas”

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Dónde como: LUGAR

Oficina vs Restaurante



El tiempo es un factor clave en la comida

Los desplazamientos y las caravanas, sobre todo en las grandes ciudades, provocan largas estancias fuera de casa, con los consiguientes tiempos muertos en los momentos de las comidas. La tendencia a un horario más homogéneo con Europa invita a tomar ejemplo de la pausa para el almuerzo.

“En los comedores de empresa hemos compaginado tres elementos que nos permiten ofrecer la alternativa ideal a un precio asequible”.

- *“Surtido saludable”*
- *“Confortabilidad como en casa”*
- *“Rapidez en el servicio”*

“Antes era el bocadillo, ahora es el tupper quien sustituye al restaurante en el menú diario”.

Dónde como: LUGAR Restaurante vs Parque

EL 'TUPPER' GANA TERRENO FRENTE 'MENÚ DEL DÍA'

El 28% de los españoles que comen fuera de casa optan por llevar preparada desde casa su propia comida al trabajo, cuando hace tres años el porcentaje era del 15%.

El estudio de la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes (FUCI), sobre una muestra de 1.500 personas en 17 provincias, revela que seis de cada diez españoles comen fuera de casa y que el 70% opta por comer de menú, un 12% menos que en tres años (2007-2010).

En las grandes ciudades como Madrid y Barcelona el porcentaje de los trabajadores que tiene que comer fuera de casa al no tener tiempo para regresar al hogar aumenta al 80%, mientras disminuye al 40% en Toledo y Cáceres.

El coste medio por persona en España es de 275 euros al mes, siendo Madrid la más cara, con 330 euros de media, seguida de Barcelona con 308 y Valencia con un coste medio de 286; en Toledo Cáceres y Las Palmas el gasto medio es de 220 euros.

En cuanto al tipo de comida elegida, uno de cada diez prefiere platos de cuchara, una cuarta parte verduras y se mantiene la opción por la carne frente al pescado.

El agua es la mejor bebida para acompañar al menú para la mitad de los encuestados, que eligen en su mayoría restaurantes próximos al lugar de trabajo y con menú económico y comida casera.

Fuente: Elaboración propia en base a artículo publicado en Intereconomía sobre encuesta de Federación de Usuarios y Consumidores Independientes

“En mi opinión la opción tupper empieza a ser muy significativa. Es una alternativa muy clara al super. Aún en el caso de comedores de empresa lo habitual es llevarse la comida de casa y calentarla en microondas en el lugar de trabajo.

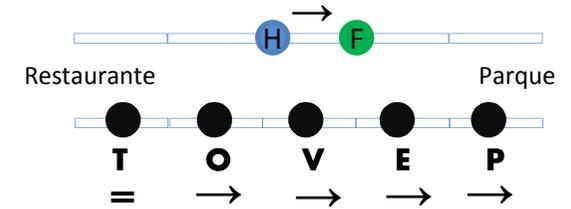
También hay gente que opina que es necesario salir del entorno del trabajo. Es verdad... Pero eso se resuelve dando un paseo después de una comida rápida en la zona de comedor”

“La imagen de la gente comiendo en la calle como en Estados Unidos de América ni la vemos, ni creo que la veamos a corto plazo. Aquí nos gusta sentarnos a la mesa y comer un menú. Además la diferencia de precio entre comprar un buen bocadillo y un refresco no es demasiado marcada con un menú, en el que hay siempre dos platos, postre, quizás bebida y sobre todo servicio”

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Dónde como: LUGAR

Restaurante vs Parque



Los Centros Comerciales

- Los centros comerciales son una alternativa para comer mucho más frecuente que la de comer al aire libre o en la calle. Es habitual encontrar en todos ellos una “food corner” o zona en la que se concentran un alto número de restaurantes. La mayor parte de ellos son bajo la fórmula de la franquicia.

Tipo de Restaurante	%de Franquicia
Fast Food	94%
Cervecería y Tapas	79%
Heladerías	78%
Cafeterías	63%
Italianos	58%
Temáticos	53%

Restauración

... El porcentaje de franquiciados suele ir directamente relacionado con el número o la participación de la tipología de restaurantes

- El modelo de franquicia ha estado apostando muy especialmente en Centros Comerciales

“Los Centros Comerciales están ahora en el centro del huracán. Su activo era aportar tráfico de gente. Ello permitía unos alquileres muy altos, incluso más que los de locales a pie de calle. La caída del número de personas que acuden, especialmente a los de extrarradio, está haciendo inviable la supervivencia de los restaurantes. Una tiendecita puede persistir con una plantilla mucho más ajustada que la de un restaurante”

Tipo de Oferta en CC.	% de Franquicia	
Retail	77%	51,3%
Hostelería	14,5%	67,6%
Servicios	7,5%	66,7%
Otros	1,0%	—

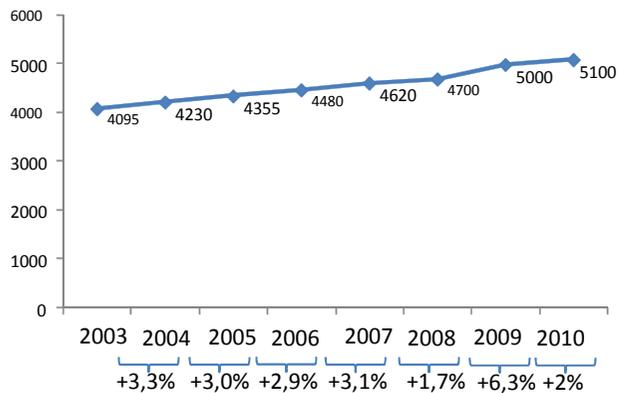
Entre el 65 y 70% de la oferta de hostelería en Centros Comerciales corresponde a enseñas franquiciadas

“Una paradoja del status de los Centros Comerciales es que se están aguantando porque se han convertido en “Centros de comida” para las personas que almuerzan diariamente fuera de su casa”

Fuente: Elaboración propia en base a TORMO & ASOCIADOS. Barómetro de la Franquicia.

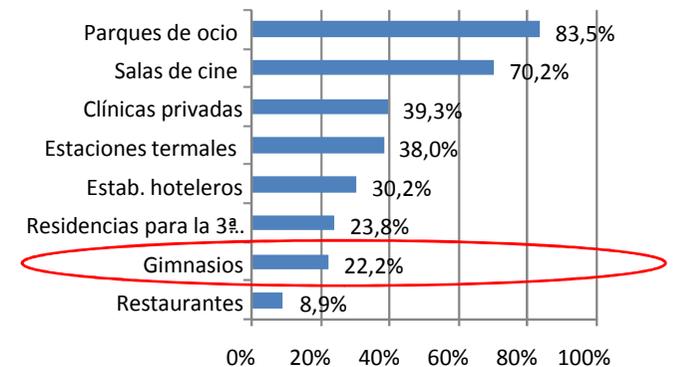
Dónde como: LUGAR Deporte vs Trabajo

Número de equipamientos deportivos

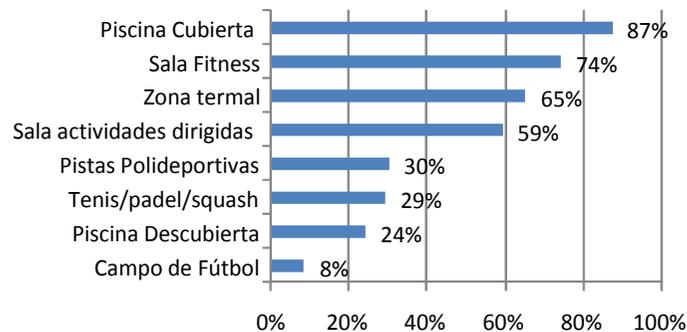


“Deporte está asociado a salud. Salud está de moda: El tiempo del almuerzo se está empezando a aprovechar para hacer ejercicio y también para comer. El tipo de alimentación es frugal, en general bastante saludable. El incremento de instalaciones deportivas públicas y privadas ha crecido notablemente en los últimos años. Se consolidan como puntos de restauración. A su favor la frecuencia de visita.

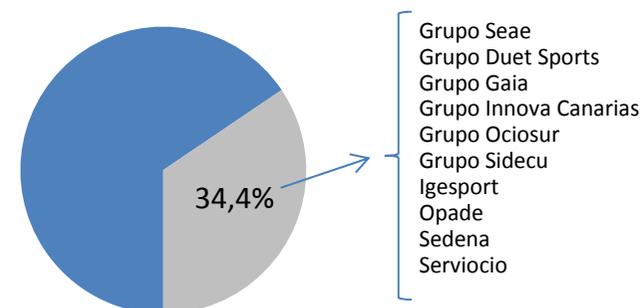
Concentración de los operadores
En sectores de ocio, turismo y salud
Cuotas mercado conjuntas Top10



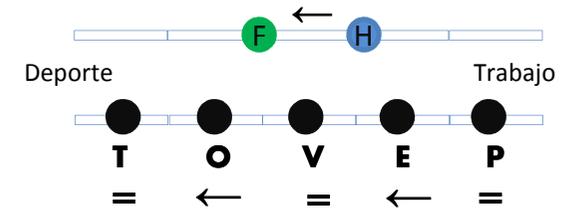
Principales equipamientos públicos gestionados por
empresas privadas
(% sobre nº de instalaciones)



Instalaciones Deportivas Públicas gestionadas por
empresas privadas. 10 primeras empresas



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Dónde como: LUGAR
Deporte vs Trabajo



El tiempo dedicado al deporte se incorpora en las franjas del horario laboral

La aparición de gimnasios cerca de las oficinas en las grandes ciudades facilita la práctica del deporte y se complementa con el desayuno o la comida como tentempié en el entorno de una vida saludable

“En España las tendencias hay que buscarlas en Barcelona, Madrid, Valencia y la aparición de gimnasios con restaurante en estas áreas está aumentando en los últimos años”.

“El consumo alimenticio en los gimnasios ha pasado, de únicamente la bebida en el sistema de vending con snacks saludables, a disponer de restauración con base en ensalada y proteínas como parte de la dieta diaria”

“Atención porque también hay un efecto mimético. Si la gente va mucho a gimnasio y come más sano se acostumbrará... y después pedirá algo similar en el restaurante de mediodía”

Dónde como: LUGAR

En Ruta vs Diario

Establecimientos, dimensión del mercado y evolución (2010-2011)

Restauración en ruta: **-2,4% de ventas**

3.430 Establecimientos: 1.005 millones de euros



Fuente: Elaboración propia en base a DBK

TRENES

Crecen el número de viajeros y crecen en consecuencia también sus necesidades de alimentación “en ruta”. El desarrollo del AVE está propiciando más movilidad en tren que facilita mucho más que otros medios la alimentación (almuerzo, desayunos, meriendas o cenas)

“En este momento las empresas que se han especializado en la restauración en ruta se están interesando especialmente en el transporte ferroviario. Además de las estaciones están los trenes, que más allá de los servicios de las clases preferentes se han convertido en “buenos bares” de bocadillos y tentempié”

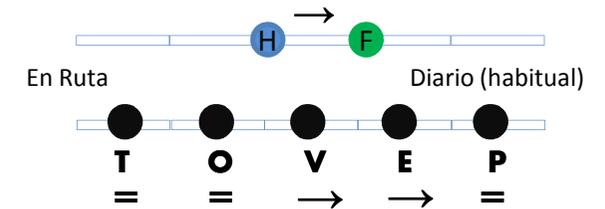
AUTOPISTAS

Mención especial merece la restauración en ruta, especialmente en autopistas. La reducción general del tráfico (menos viaje y menos transporte profesional) pero también la reducción de paradas (los vehículos gastan menos y las paradas para reponer combustible se han espaciado notablemente) han propiciado el desarrollo de fórmulas especialmente agresivas para “forzar” la parada (menús muy completos con precios agresivos y notable calidad) y soluciones de convivencia especialmente diseñados para tentar y facilitar la compra de tentempiés y comidas

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Dónde como: LUGAR

En Ruta vs Diario



El pasajero no está de paso

En épocas de vacas gordas el canal en ruta ha olvidado la honestidad a cuenta de pensar que el pasajero no repite, sin tener en cuenta que la elección de las paradas en el viaje por carretera cada vez están más juntas, que las esperas en los aeropuertos permiten discriminar lugares de consumo y el tren se convierte en un medio más rápido y habitual.

“El calendario laboral está suprimiendo el mejor prescriptor de los viajes, el puente, y por consiguiente el consumo derivado del ocio en cualquier medio de transporte lo está disminuyendo de forma drástica”.

“En lo pocos viajes familiares que quedan, el niño sale de viaje comido, hemos bajado de 30.000 menús infantiles a 29.000 en dos años y se nota un cambio del gasto de la comida al non food”.

“Los cambios del mapa del canal en ruta, vendrán de la mano de las marcas comerciales, de enseñanzas y de productos”.

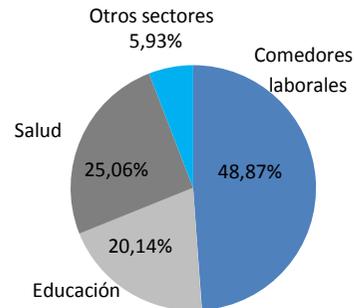
Dónde como: LUGAR Temporal vs Habitual

La Restauración Colectiva

Recoge todas las actividades de restauración basadas en la utilización de servicios de catering, cocinas centrales o similares aportados a ciertos colectivos, diferenciados por el carácter de “consumidor cautivo”, así como la uniformidad de sus menús o platos ofrecidos.

Se considera clientela “cautiva” puesto que tienen pocas alternativas para elegir ya que su situación les *obliga* a comer regularmente en ese lugar: hospitales, colegios, ejército, residencias, universidades, comunidades religiosas.

Sectores de la Restauración Colectiva en Europa



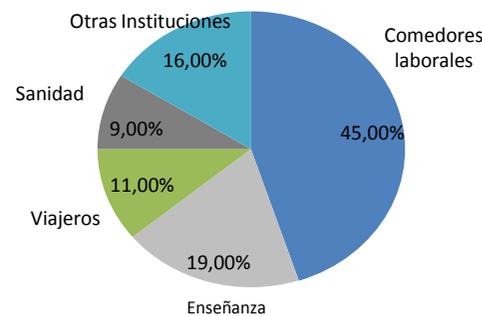
- El peso de cada subsector varía según el país.
- En España el peso de los comedores laborales (analizados páginas atrás) es de los más bajos de Europa. En la Europa de los 27 únicamente Letonia y Lituania tienen pesos menores a los de España.

- Crece el número de empresas que se dedican a la restauración colectiva
- La facturación estimada del sector (en base a Magrama) es de

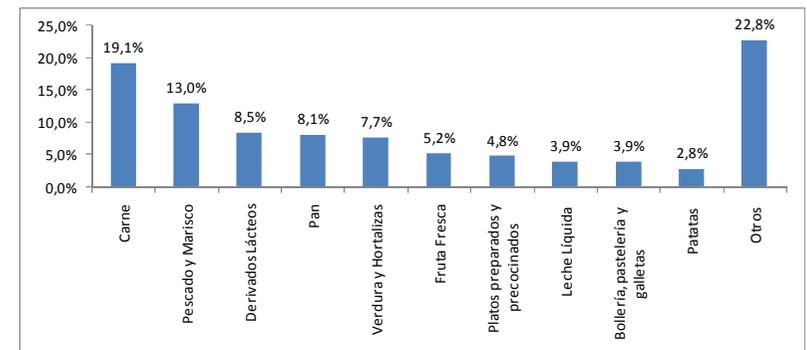
2.418 M€

- Crece el número de establecimientos de clientes y de facturación
- La ocupación que genera el sector supera las 100.000 personas
- Dos empresas de restauración colectiva concentran el 21% de las ventas totales del sector

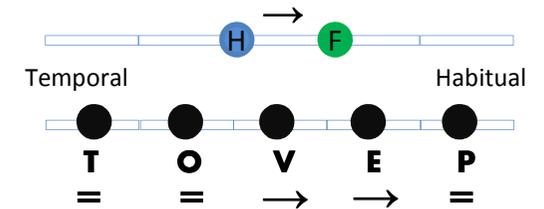
Sectores de la Restauración Colectiva en España



Gasto por familia por producto en consumo extradoméstico



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Dónde como: LUGAR
Temporal vs Habitual



Los lugares que por motivos extraordinarios se convierten en destino alimentario requieren de un nivel de gestión muy profesional, la gestión de costes y las limitaciones de precios en los puntos de venta no les permite ineficiencias en su estructura.

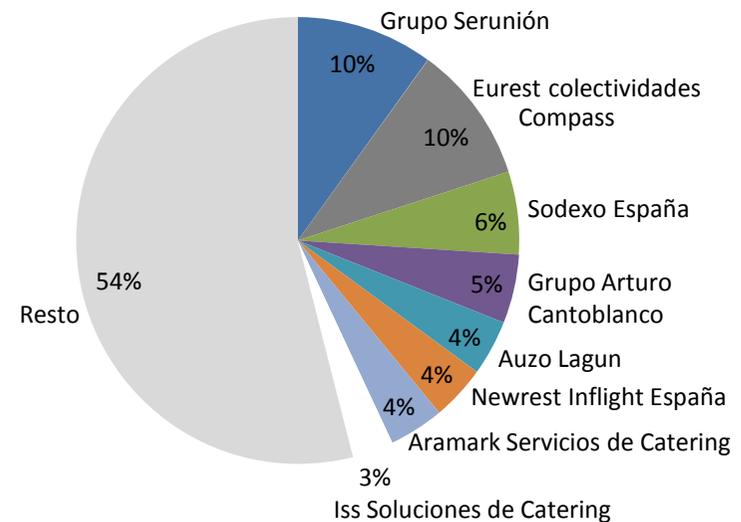
“En la restauración hay que incorporar cambios en la organización y trabajar el análisis de las ventas vs. costes”.

“La restauración es un negocio de gestión no solamente de productos y oferta al consumidor, también son muy importantes las personas”.

Para garantizar un servicio en un comedor escolar se deberían considerar los siguientes criterios

1. NUTRITIVO: Garantizar una dieta equilibrada
2. HIGIÉNICO- SANITARIO: Manipulación adecuada de los alimentos
3. EDUCATIVO: Para aprovechar el espacio de comedor y transmitir “valores” alimentarios
4. RESPONSABILIDAD: Participar y apoyar el desarrollo rural local

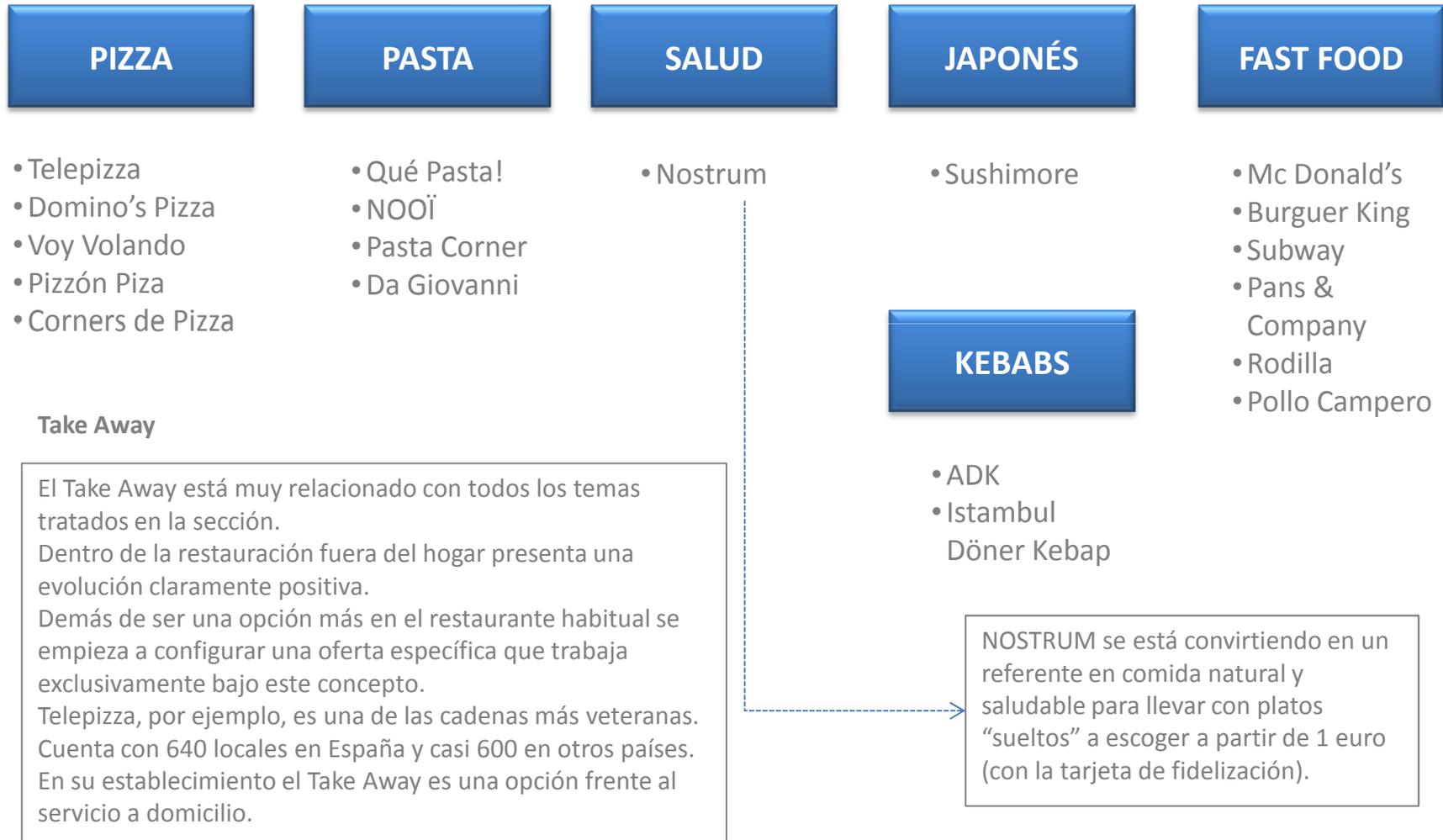
Cuota de las principales empresas del Sector



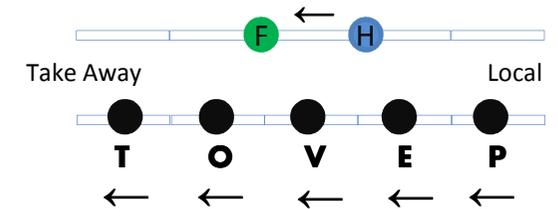
Dónde como: LUGAR

Take Away vs Local

- Algunas enseñas que caracterizan (basan) su oferta en el Take Away.



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Dónde como: LUGAR
Take Away vs Local



Cuando el lugar no tiene sitio

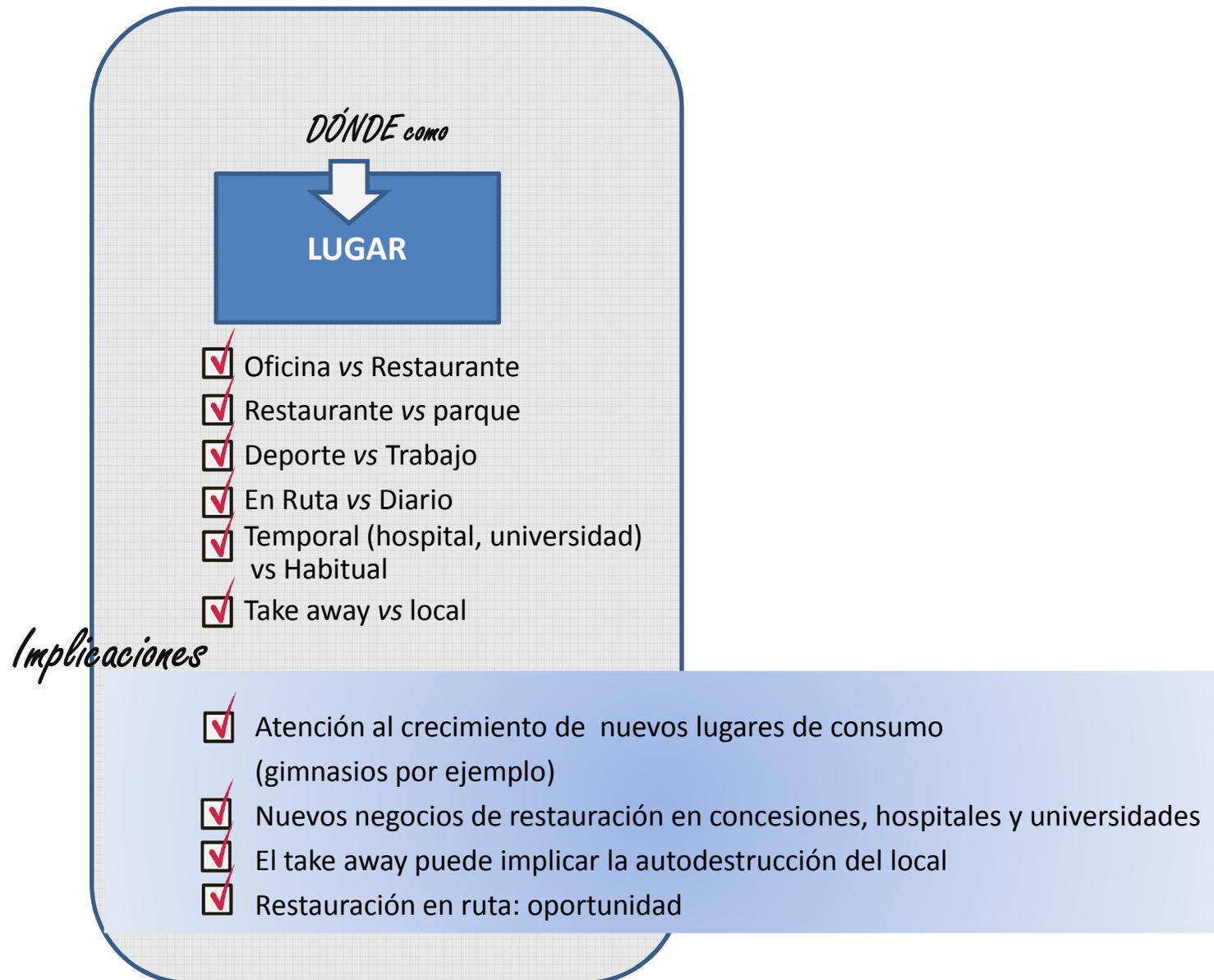
La climatología, el turismo y el entorno laboral o de ocio definen en muchas ocasiones el lugar como ninguna parte fija y pasa a ser protagonista de la comida, el producto.

“Tenemos que tener el producto adecuado para que el turista, el estudiante o trabajador puede llevarlo donde quiera”.

“Nuestro modelo de negocio no necesita metros cuadrados sólo requiere el espacio justo para despachar comidas”.

“Debemos pensar en clave de consumidor y ser capaces de adaptarnos a un servicio rápido pero de calidad y a un coste moderado, son las claves de nuestro éxito”.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (2)



Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones
Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (2)



Cuándo como: MOMENTO Desayuno vs Merienda

Dos momentos de consumo muy diferentes, que responden a necesidades diferentes también

Desayuno

Merienda

Fuera del hogar

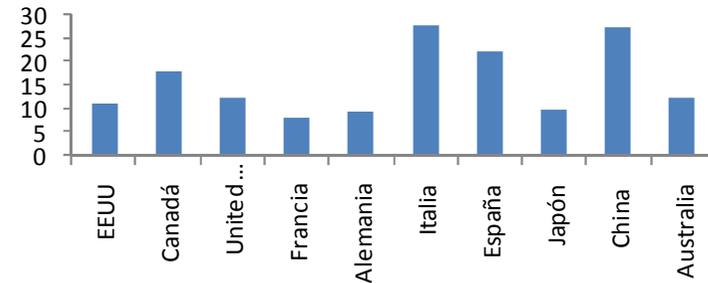
De trabajo

Hoteles

- “El desayuno fuera del hogar está muy ligado al trabajo. Son bares muy próximos a la zona de trabajo que singularizan su oferta para ese momento”
 - “Una pequeña parte de los desayunos se podrían considerar “desayunos de trabajo. Pero son muy pocos”
 - “Las panaderías están absorbiendo una parte importante del desayuno de fin de semana. Vienen a comprar el pan y se quedan a tomar un chocolate con churros”.
 - “Es incomprensible que los hoteles pierdan la capacidad de servicio desayuno a sus clientes marcando unos precios desorbitados”
- “La merienda tradicional tiene un componente un poco informal. Muy ligado al momento de salir de la escuela. Refiriéndonos a adultos preferiría hablar de ‘comida entre horas’ incluso de ‘salida entre horas’”.
 - “En muchos casos la hora de merendar coincide con la hora de salir de la oficina. Ahí hay una oportunidad. Consumir en un bar bajo la excusa de una cita o una reunión de amigos”

Desayuno: Viva la diferencia

Porcentaje de Población que diariamente compra el desayuno



Comida favorita para el desayuno según países

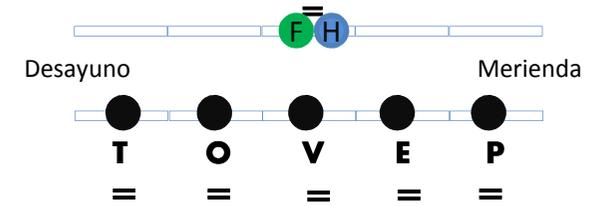
EEUU	Canadá	UK	Francia	Alemania
Sandwiches	Sandwiches	Bacon	Panadería Bollería	Sandwiches Queso
Huevos	Huevos	Pan- Tostadas/ rebanadas	Croissants	Sandwiches Salsichas
Croquetas Cebolla	Bacon/ Salsichas	Huevo/ tortilla/ Quiche	Pan/ Baguette	Sandwiches Jamón
Donuts	Bagels	Salsichas	Snacks	Huevo/ plastos con huevos
Bagels	Tostadas/ Rebanadas De Pan/ Bollos ingleses	Judías cocidas	Sandwiches Otros	Sandwiches Otros
Italia	España	Japón	China	Australia
Panadería Bollería	Tostadas	Rosquilla de Pan dulce	Bollos hechos al vapor	Sandwich
Otros	Panadería Bollería	Bolitas de Arroz	Rollitos	Carne
Pizza	Croissants	Sandwich Panini	Fideos	Croquetas Cebolla
Sandwiches Otros	Sandwiches Otros	Pan con queso o bacon	Palitos Fritos	Oab
Snacks	Snacks	Tostada de barra	Otros básicos (arroz)	Huevos

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

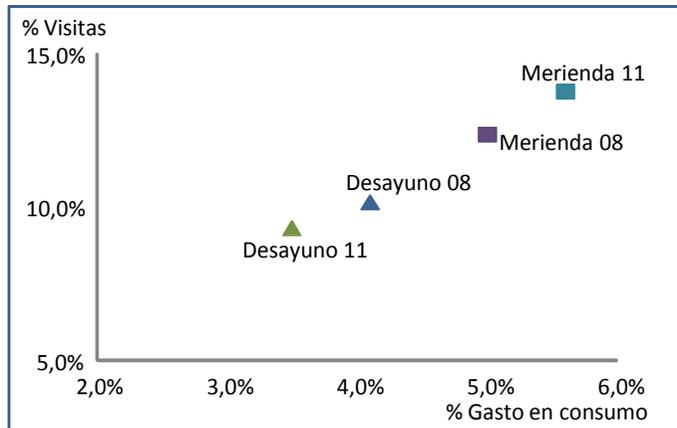
Cuándo como: MOMENTO

Desayuno vs Merienda

- Los productos básicos del desayuno diario decrece mucho más en hostelería que la media en el consumo en el hogar



Evolución entre el gasto y el número de visitas en el consumo extradoméstico



Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y Magrama 2011

	Incr % Horeca 2005-2010	Incr % Hogar 2005-2010
Café	-37%	7%
Pan Bollería	-10%	-6%
Leche y yogurt	-24%	-6%
Media Evolución 2005-2010	-17%	7%

Fuente. Elaboración propia en base a datos Magrama 2010-2005

Las cápsulas de café doméstico, contribuyen al consumo de café en casa de manera considerable

El comportamiento del pan en el consumo del hogar nos hace pensar en el aumento del bocadillo hecho en casa



Cuándo como: MOMENTO Merienda vs Cena

Merienda - Cena

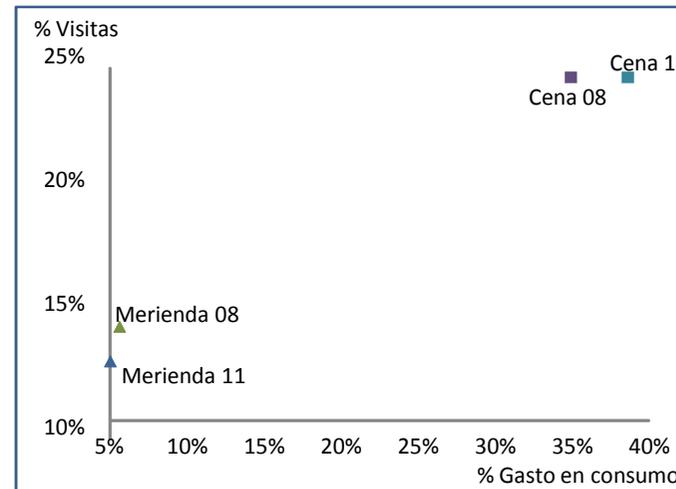
- La cena tiene todavía un fuerte contenido de reunión familiar (antiguamente era la comida) y por lo tanto resulta muy difícil desarrollarla a nivel familiar cuando se produce suele tener un tinte de celebración.

“¿Por qué existe la tradición de quedar los jueves?. Pues eso, la tradición... y porque no somos capaces de decir que se puede salir cada día.”

“La pena es que la cena, al ser una ingesta de celebración suele ser más rentable para el restaurador. Últimamente tiran más las tapas... pero a costa de una carta y no de un menú”

- Por contraposición la cena esta muy ligada al ocio.
“Los negocios mejor a la hora de la comida. Es mucho más fácil reunir a la gente y en general hay menos prisa que en el momento de cenar.”

Evolución entre el gasto y el número de visitas en el consumo extradoméstico



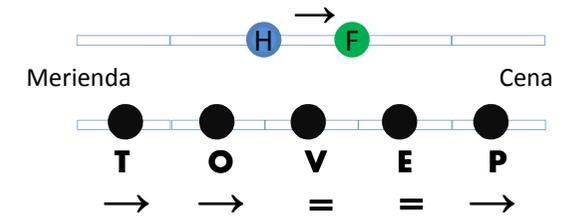
Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y Magrama 2011

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cuándo como: MOMENTO

Merienda vs Cena

- Al acabar el día llega el momento del respiro



Aspectos como el lugar, el día de la semana, la compañía o los negocios determinan el momento de la cena como el más apropiado para tener una rato distendido en torno a la mesa .

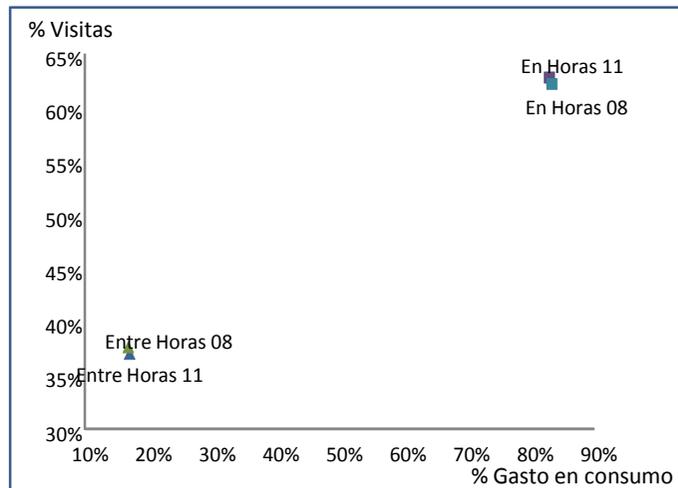
“El cambio del modelo de salas de cine llevados a centros comerciales ha afectado directamente a la vida nocturna de la restauración en las grandes ciudades, trasladando el lugar y en muchos casos el día de salir a cenar entre semana. La decisión en estos casos es, te trasladas a Centros Comerciales o cambias el modelo de atraer a la gente”.

“El típico local específico para una hora concreta de consumo se ha acabado, ahora hay que tener el concepto de local modular, con pocos cambios te adaptas al momento de consumo cambiando el aspecto y la función a diferentes hora del día y de la noche”

Cuándo como: MOMENTO Entre Horas vs En Horas

- Páginas atrás se comentaba el proceso de desestructuración del almuerzo del medio día que se ha fragmentado drásticamente para el restaurador integral: no aperitivo, no tabaco y copas en otro local.
- Después de las últimas páginas puede concluirse que se está también produciendo un proceso de fragmentación y desestructuración de la comida diaria en general. Los referentes clásicos de desayuno-almuerzo-cena han cambiado. Primera derivada: desayuno fuera de casa muy ligado al trabajo y almuerzo, también fuera del hogar derivado a un menú básico o a un tupper. La cena mantiene todavía sus rasgos de identidad homogénea por la progresiva desaparición del almuerzo. Segunda derivada: irrupción agresiva del “picoteo” entre horas. Tentempié matutino que puede sustituir perfectamente al clásico aperitivo o tentempié nocturno que puede sustituir a la cena. El entretiempo de la comida está desapareciendo. Cualquier momento puede ser bueno para sustituir uno de los tres pilares principales.

Evolución entre el gasto y el número de visitas en el consumo extradoméstico



Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y Magrama 2011

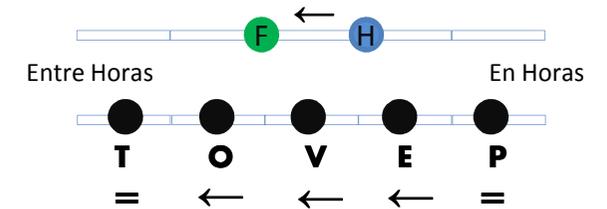
- *“Es que además hay un componente de variación. Empieza a ser relativamente habitual que determinados clientes se presenten en el restaurante antes de comer, tomen algo (sustituyen la comida) y salgan pronto.”*

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cuándo como: MOMENTO

Entre Horas vs En Horas

- Las horas las marca el estómago, no el reloj



Delante de un modelo de vida cada vez más desestructurado, no es extraño pensar que las horas de las comidas vengan determinadas por los momentos libres entre trabajo y desplazamiento, entre trabajo y deporte o en cualquier otro binomio de actividades que realizamos en un horario cada vez más frenético.

“La diversidad de la oferta hace imprevisible la fidelidad del cliente al modelo con el que se siente confortable, en cualquier momento la situación coyuntural le puede hacer cambiar de opinión, hay que estar preparado para actualizar el negocio de forma regular.

“La aparición de propuestas en el mercado, como la yogurtería, la panadería, la heladería, crepería, la zumería ... incita al consumo y nos roba parte del momento principal, haciendo finalmente que el ticket medio baje por menor ingesta”

Cuándo como: MOMENTO Familia vs Solo

Si la comida no es un acto social, el lugar puede cambiar ...

Rutina diaria solo- acompañado

- “Aquí viene mucha gente sola al mediodía. Pide menú, un periódico y se sientan solos.
Raramente vienen con otras personas. Es más, yo sospecho que el cliente habitual, cuando no viene es porque se ha encontrado con más colegas y se va a otro restaurante.”
- Creo que asociamos claramente la rutina-solo con una comida “práctica”, es decir que sea rápida, correcta y en un lugar relativamente cómodo”
- Tal como ocurre en el entorno supermercadista, el cliente de la restauración se caracteriza por (1) ser *camaleónico*, es decir ser perfectamente capaz de consumir en ofertas de restauración absolutamente dispares en precio, tipo de producto o ubicación (qué, cómo, dónde y cuándo) y no ser necesariamente fiel a ninguna de ellas.

Solo-acompañado: diario- ocio

- Parece haber una clara asociación del ocio con el ir acompañado de la familia. Incluso para clientes fieles del “restaurante de menú diario” que prefieren ir a otros, ubicados además en otras latitudes diferentes y más vinculados al ocio, celebración.
- Esto no quiere decir necesariamente más caros o mejor. Pueden ser *casual*, temáticos o muchos autoservicio. El *cambio* de entorno parece ser el principal driver de elección.

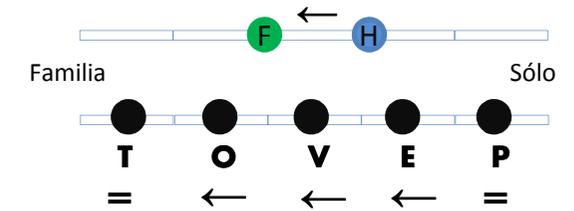
Consumidor CAMALEÓNICO.
Cambio de actitud y de afinidad.
Capacidad de adaptación al restaurante.
Consumidor INFIEL. De comportamiento bígamo o polígamo

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cuándo como: MOMENTO

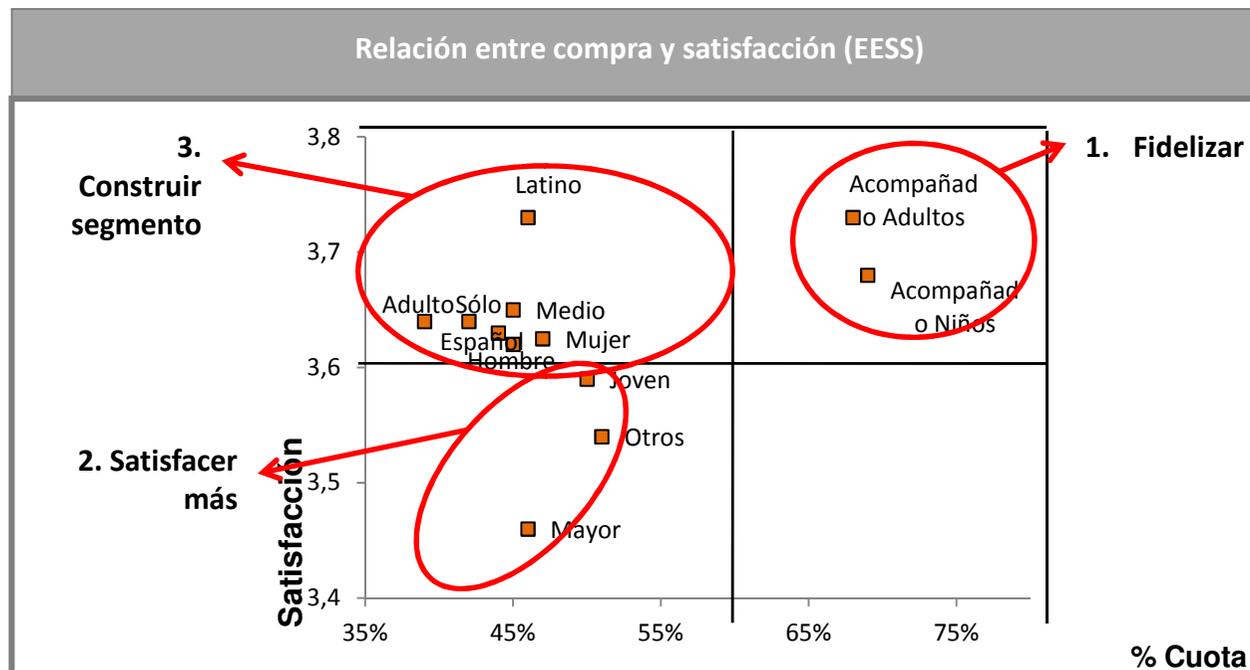
Familia vs Solo

- La Familia disminuye cuando la mesa está en el restaurante



El fenómeno crisis también nos afecta cuando salimos con la familia al restaurante, el presupuesto del gasto lo adecuamos al momento y a la recompensa esperada.

*“La hamburguesa es el fenómeno más evidente de nuestro comportamiento en la salida con la familia y clusterizamos el producto según el momento que disfrutamos: Rutina con la familia: barato 8€
Ocio habitual: económico 15€, Celebración singular precio caro 25€, Exquisitez extraordinaria precio elevado 35€”*

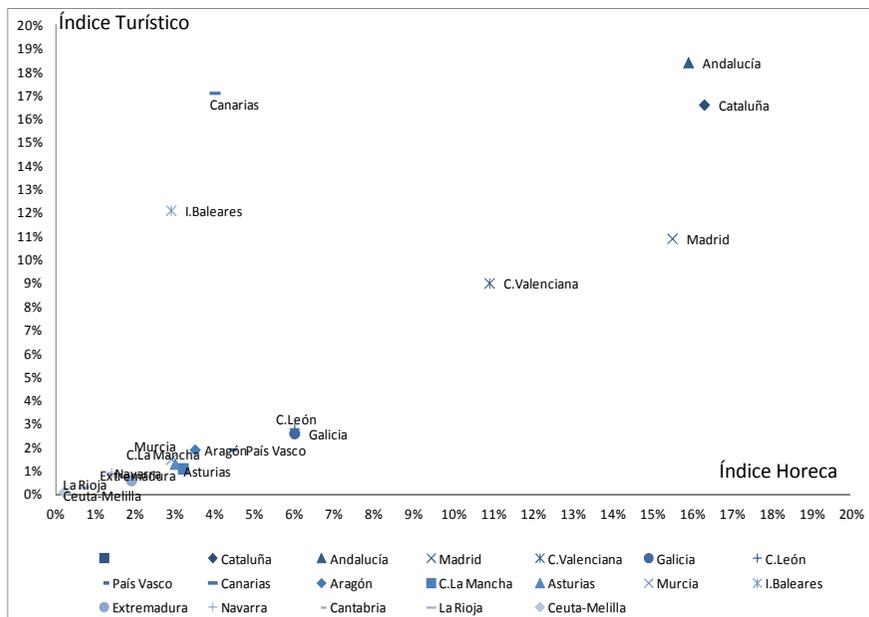


Fuente: Encuestas y observaciones en punto de venta realizadas por ABN Metrics

Cuándo como: MOMENTO Turístico vs Local

“El turismo es lo único que va bien. Deberíamos explotar a los turistas, mejor dicho, las zonas turísticas... pero para esto también hay que adaptarse.

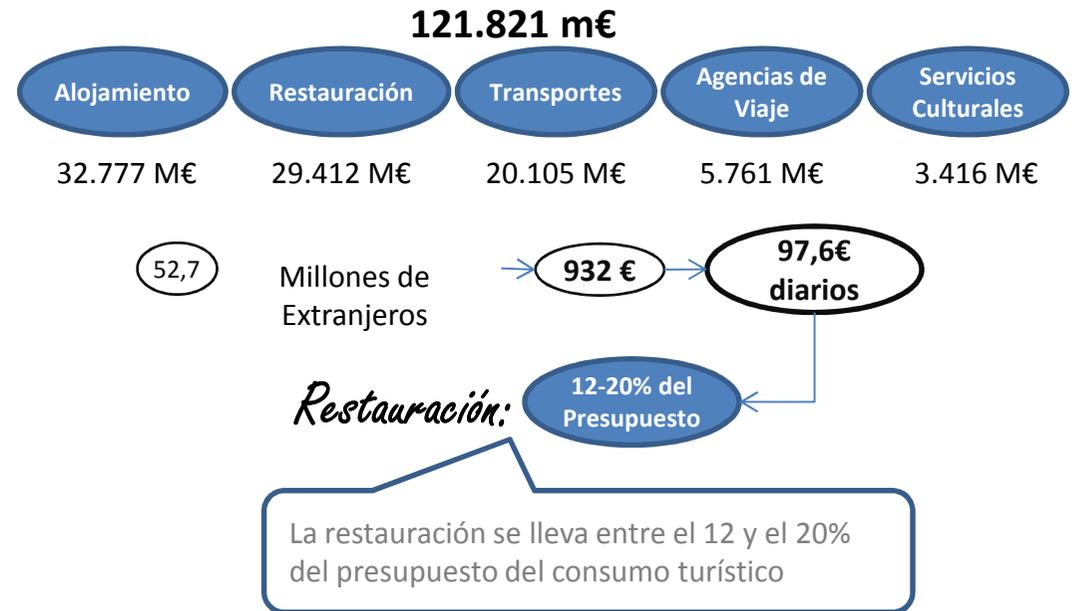
Relación entre el Índice de Restauración y Bares vs Índice Turístico.



Fuente. Elaboración propia en base al Anuario Económico de España 2012, La Caixa.

De hecho hay una alta relación entre el desarrollo de la restauración y el desarrollo del Turismo. Canarias y Baleares son las Comunidades más desarrolladas.

- El consumo turístico: Impacto en la restauración (impacto total).



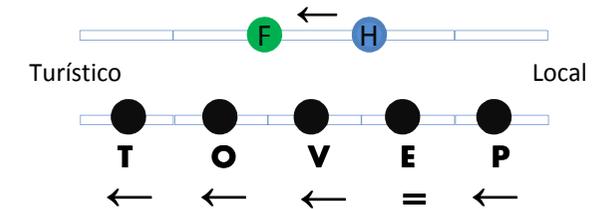
Estar cerca de los “turistas” ya no es suficiente. Comprobada la correlación entre el número de visitantes y desarrollo del negocio los restauradores coinciden de forma bastante generalizada en que:

Todos los turistas no son iguales. Los hay de playa, sol y poco consumo, los hay ilustrados que buscan cultura y habitualmente una alimentación sana, los que tienen mucho dinero y quieren gastronomía -y no se conforman con menos-.

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cuándo como: **MOMENTO**

Turístico vs Local



- España un destino turístico que necesita actualizarse

Mientras la afluencia de turistas se incrementa en los últimos años y llegan de todos los rincones de la tierra, con fines diferentes pero al fin y al cabo turistas, en España nos falta un plan que sincronice las variables que dan robustez al turismo de la gastronomía. La suma de un producto de calidad con el servicio de calidad. Todos saldríamos ganando.

“La incorporación del turista a nuestra oferta gastronómica viene de la mano de las empresas de incentivos que exponen la cultura gastronómica como una variable adicional al turismo cultural en su programa”

“El turista viene y se va, pero lo que hay que trabajar es como fidelizar el cliente de aquí, como ser un lugar de referencia por el servicio que se ofrece, el producto es una garantía”

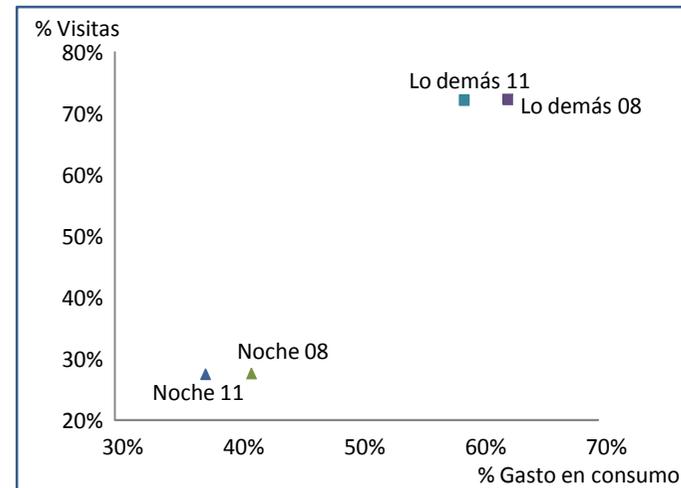
Cuándo como: MOMENTO Noche vs Todo lo demás

- En el análisis que suele hacer el restaurador sobre la noche hace una distinción muy clara entre cena-picoteo y copas.
- Los locales de copas no suelen servir cenas. Los de picoteo (tapas) pueden cumplir ambas funciones.

“Todo son malas noticias. Yo creía que los bares de copas –al no servirles nosotros- se estaban forrando... pero claro, es que ahora, con todo el rollo del carnet por puntos y el rollo moral del alcohol la gente bebe poco... y los que podrían consumir, seguramente los más jóvenes se están dedicando al botellón”.

“En cualquier caso la noche es siempre un momento especial, de socialización y de pasarlo bien. La predisposición al gasto suele ser diferente. Muchas menos barreras”.

Evolución entre el gasto y el número de visitas en el consumo extradoméstico



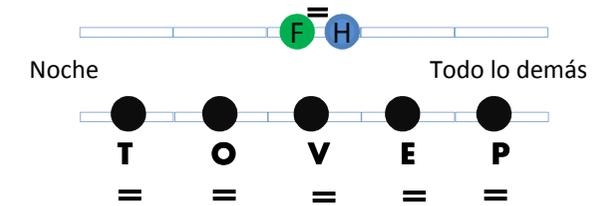
Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y Magrama 2011

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Cuándo como: **MOMENTO**

Noche vs Todo lo demás

- La noche pasó a la historia



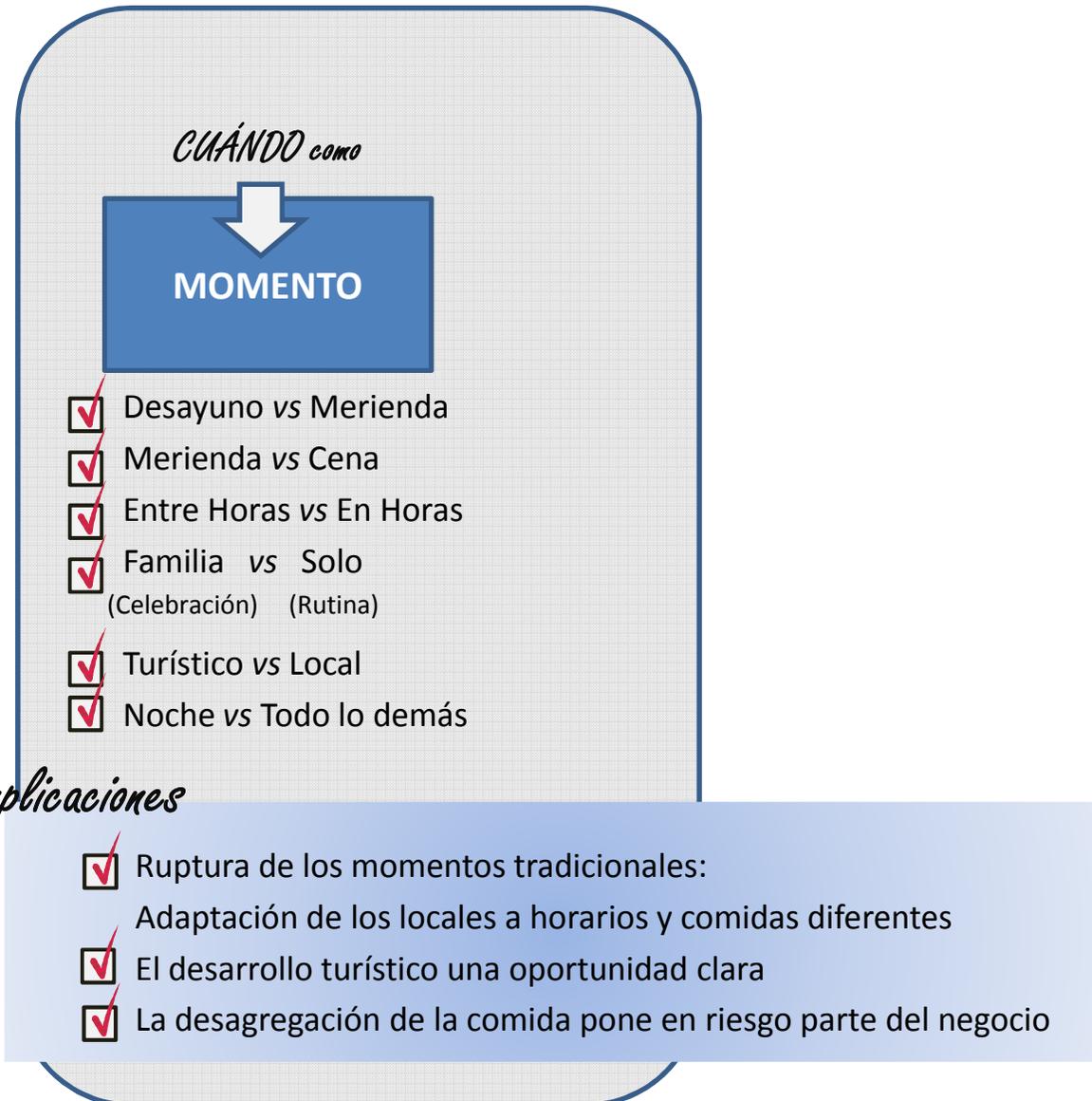
Tener el local lleno no es sinónimo de éxito en el consumo de copas, pero para tener éxito hace falta estar en la moda, desarrollar el ambiente, la música, y sobre todo cuidar mucho el tipo de cliente que viene.

“Cuando hablamos de copas hay que ser vanguardista, estar en la moda, de lo contrario acabas quedándote solo”

“En la restauración puedes tener un concepto propio y un tipo de comida definida, pero cuando tu cliente pasa horas en torno a un vaso o una copa con los amigos, la atmósfera es más importante que el producto, el ambiente marca la diferencia”

Identificación de las principales tendencias: Análisis cuantitativos y percepciones

Variables sobre las que estamos trabajando: El juego de los contrarios (2)

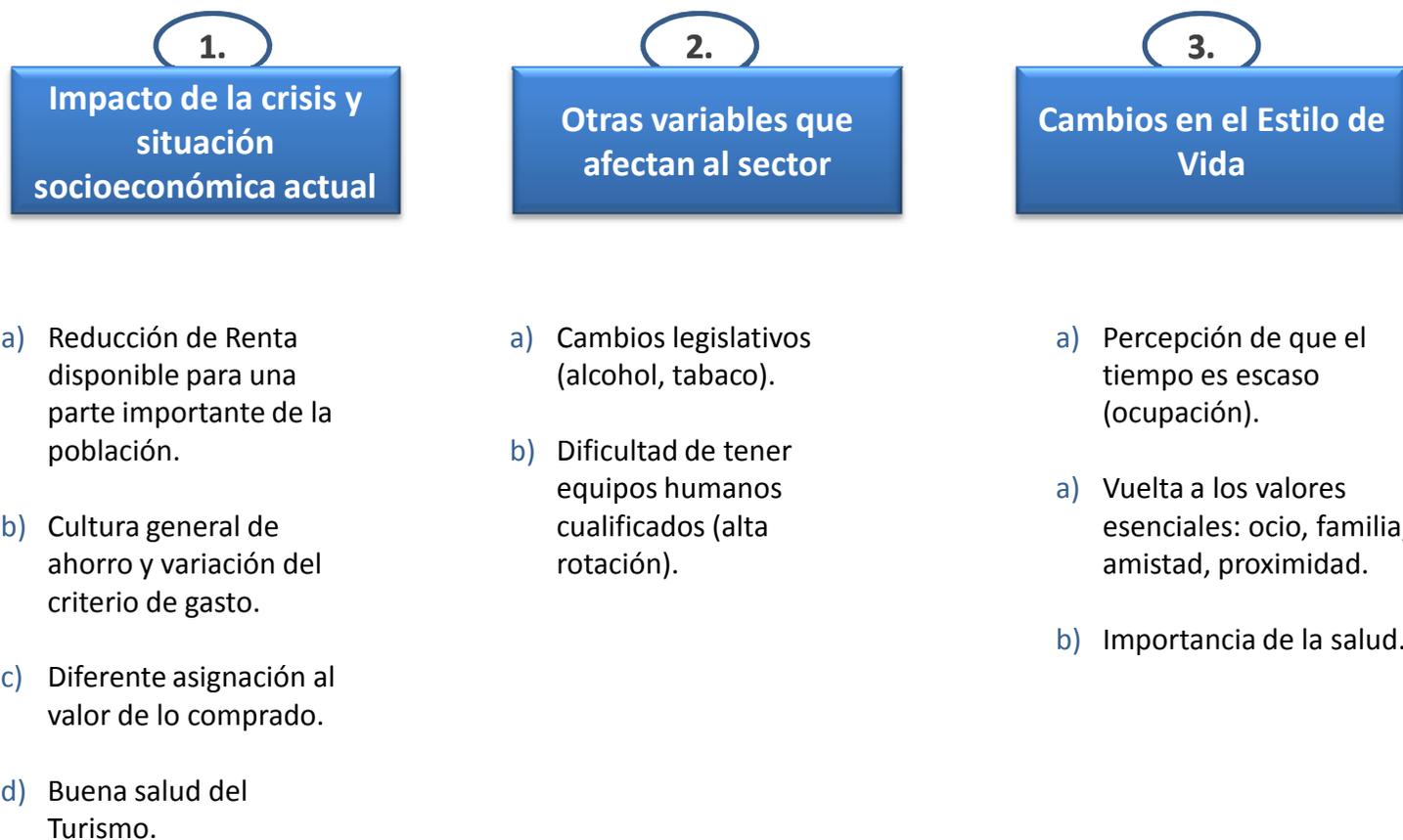


Índice

- Introducción: ¿Cuáles son los indicadores del Sector?
- Primera inmersión: ¿Qué está pasando? ¿Hacia dónde va la restauración?
Primeras impresiones de los operadores
- El proceso de evaluación de Tendencias
- Identificación de las principales Tendencias: Análisis cuantitativo y percepciones
- **Principales implicaciones y conclusiones para el sector**

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

El análisis de la situación del sector y de cuáles son las tendencias previsibles para los próximos años se basa en tres áreas:



Principales implicaciones y conclusiones para el sector

1. Impacto de la crisis y situación socioeconómica actual (1)

a) Reducción de la renta disponible y altas tasas de desempleo.

Ante una situación de crisis económica, los bienes más *esenciales* son los menos afectados. Es el caso del sector alimentario, prácticamente estable en términos absolutos de volumen y ligeramente a la baja en precio. Aún así hemos verificado que la restauración ha sufrido retrocesos importantes. Buena parte del consumo fuera del hogar se ha *desplazado* a consumo en el hogar (supermercados que crecen como fuente de aprovisionamiento frente a bares, hoteles y restaurantes). Quienes no tienen trabajo reducen automáticamente su presupuesto en las partidas más prescindibles y la restauración ha sido y es una de ellas.

b) Cultura general de ahorro y variación de criterios de gasto.

Es un hecho que incluso quienes están en una posición laboralmente *segura*, como por ejemplo los funcionarios del Estado, Ayuntamientos o de las administraciones autonómicas, han cambiado también su *disposición* al gasto. Ésta se ha vuelto “prevenida” (se valoran incluso más las ofertas comerciales antes de incidir en el gasto) y “errática”. Tener predisposición al ahorro no implica consumir menos de todo con la misma intensidad. (“*Se ahorran 1 euro en el bar y luego se compran lo que sea en un chino*”). Las prioridades de gasto se vuelven *irracionales* y no responden ni a criterios concretos de ahorro de determinados artículos ni a pautas de consumo predeterminados (ir únicamente a ciertos establecimientos o renunciar a almuerzos o bebidas especialmente caras).

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

1. Impacto de la crisis y situación socioeconómica actual (2)

c) Diferente asignación al valor de lo comprado.

La perspectiva del precio ha variado. Ésta era antes la única referencia. Hoy la búsqueda del equilibrio entre el producto y precio es *constante*. El consumidor, consciente o inconscientemente se ha vuelto *smart*. Y plantea cada decisión de gasto como una ecuación de varias incógnitas que se agrupan en el esquema producto, servicio, lugar y momento. Ni basta el mejor producto *del mundo* ni basta con la oferta más equilibrada de servicio.

La buena decisión, consciente o no, de compra de servicio obedece a un instinto felizmente aprendido los últimos cuatro años de injustificados vaivenes de precios, de productos esotéricos, de soluciones prácticas de cocina e incluso de máxima sofisticación de ergonomía (sillas, mesas, vajillas).

La percepción de disminución de recursos económicos, las variaciones de la oferta de restauración fuera del hogar, la desaparición de formatos, cadenas y aparición de otros aparentemente más novedosas han contribuido a despejar la mente del decisor y romper el esquema fijo de valoración por otro de móvil, mucho más analítico y de aplicación discrecional.

d) El turismo debería haber contribuido a evitar la debacle de los últimos años del Sector. Vinieron menos visitantes y ahora vuelven de nuevo más. Pero aunque no sean españoles –y por tanto sumidos en la misma crisis mental– también han cambiado su manera de proceder. El acceso a nuestro país es mayoritariamente *Low Cost* mientras los hoteles de lujo multiplican sus habitaciones y las reservas Michelin más publicitadas crecen sin parar. El turismo ha amortiguado el golpe. Los destinos de costa han soportado mejor la crítica situación económica porque “aunque el ticket sea menor, la afluencia de gente mantiene un digno nivel de ocupación”. Quedó claro que el turismo no es lo que era pero también que *ha permitido mantener* centenares de miles de puestos de trabajo que desaparecerían sin él.

La segunda interpretación del fenómeno es que éste es *bidireccional*. Si quienes han venido han quedado satisfechos, verán bien encontrarse en sus respectivos países y ciudades de origen que “aquel bar de tapas, de paella o de cuchara tradicional” acampe entre sus calles y se sume a su oferta nacional.

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

2. Otras variables que afectan al sector

a) Cambios legislativos

Se han producido dos que han afectado profundamente al sector y que exigieran rehacerse progresivamente del impacto negativo.

El primero fue el recrudecimiento de las penas por el consumo excesivo de **alcohol** que han frenado – probablemente con excesiva prudencia al principio- las ganas y el consumo. El racional ha sido muy contundente y la respuesta “pasar de consumir en el bar a consumir en casa”. Hay un indudable efecto también de precio de adquisición pero el principal motor ha sido la restricción de los niveles permitidos en sangre para conducir.

El segundo se refiere al **tabaco**. Si bien de forma gradual, la norma se ha generalizado. El cliente fumador consume más rápido y/o precisa de un espacio a cielo abierto para fumar. Ello ha tenido un impacto nefasto en las ventas (cuantificado por la FEHR) y ha exigido realizar inversiones adicionales en terrazas. Como lo fue en su día con las Estaciones de Servicio, el impacto en la venta es doble: disminución del negocio (antes el tabaco era un artículo de consumo más) y reducción de las ventas de alimentación en los establecimientos.

b) Recursos Humanos

Este ha sido otro de los efectos del anterior periodo de bonanza. Los empleados –camareros que ha reclutado el sector- son los asalariados peor retribuidos de todo el mercado, son poco cualificados (el trabajo que *no quería nadie*) y han considerado muchas veces su trabajo como *temporal*. Ni los mejores, ni con plan de formación, ni con expectativas de mejora, ni con la consideración de largo plazo. Los mimbres no son los mejores y las posibilidades de cambiarlos por otros en disposición de trabajar y buenos, pocas.

“Ahora no hay más profesionales que antes en el mercado. Algunos de los empleados sobran y los parados no son tampoco la mejor opción para las empresas en expansión”.

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

3.

Cambios en el Estilo de Vida

a) **Percepción generalizada de que el tiempo es escaso.** La libre disposición del presupuesto permite acceder a cientos de opciones complementarias y competitivas entre sí. La línea que divide un restaurante clásico de un *delivery* puro o incluso de una tienda de alimentación es una línea muy débil y de escasa definición. Si el tiempo es escaso y hay inquietud por aprovecharlo las clásicas barreras que dividían un sector en bar-cafetería-restaurante carta-menú-bar de copas ya han desaparecido. Escasez de tiempo implica más búsqueda y afán de encontrar ofertas más eficientes.

b) **Vuelta a valores esenciales. (¿originales?)**

La volatilidad del bienestar propicia que las motivaciones de la pirámide de Maslow se polaricen en dos:

Una. Satisfacción de lo **básico** y **Dos.** Desarrollo de los sentimientos más aspiracionales. Y como en anteriores cuestiones, los dos polos no son incompatibles. Si no que muchas veces conviven con diferentes intensidades en el mismo individuo.

Lo **básico** significa honestidad en el producto que se oferta, servicio ajustado –no exagerado- y ambiente alineado. Lo **básico** lo definieron algunos restauradores como “lo de verdad o lo de siempre. Lo auténtico, lo noble. No engaña y es identificado como tal”. La contraposición que manifiestan era la excesiva artificiosidad en la elaboración de todos los platos y el encarecimiento del PVP final desequilibrando la frágil relación entre coste y precio, y haciendo que inevitablemente el sobrecoste hiciese desaparecer el valor añadido.

Esta tendencia es general y coincidente con la de numerosos institutos que vaticinan una revalorización del individuo y de sus relaciones familiares y personales. Vuelta o búsqueda de autenticidad.

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

3. Cambios en el Estilo de Vida (2)

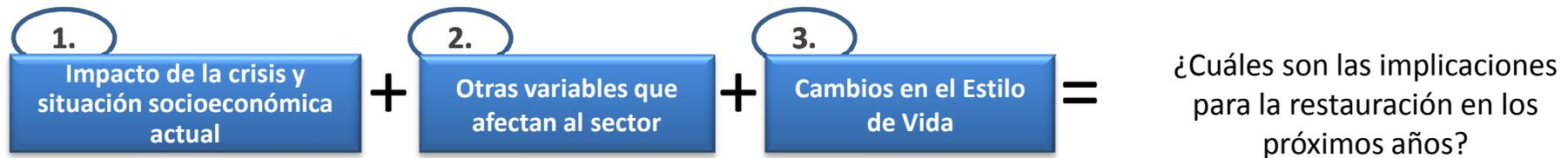
- c) El último aunque no menos importante: **La creciente sensibilidad sobre la salud**. “El alimento se come y se procesa dentro del individuo. Hay que cuidar lo que se come”, comentaron varios panelistas.

La preocupación por la salud tiene dos derivadas y un problema manifiesto.

Las derivadas (1) Hay que garantizar –es lo fundamental- que los productos, por composición, manipulación o cocina no sean dañinos: No lleven componentes dañinos y que garanticen que la manipulación y el transporte han sido los correctos. Los clientes de los supermercados empiezan a exigirlo y los clientes de los restaurantes lo piden cada vez más. Ya no es raro que varios menús sean de dieta y la demanda en este sentido (más que en “certificados de trazabilidad”) va a ir a más.

(2) Hay que empezar a pensar en ofrecer comidas que además, mejoren o fortalezcan la salud del cuerpo. Vitaminas, componentes químicos, complementos internacionales: “No es para mañana porque el desconocimiento tanto del restaurador como del consumidor es elevadísimo”. Habrá que esperar pero arrancará con fuerza del anterior motor que se enunciaba en esta sección: lo auténtico.

Principales implicaciones y conclusiones para el sector



1. La Desestructuración de la ingesta.

ANTES. Desayuno, Almuerzo, Merienda y Cena. Cada día. Mayor peso del almuerzo (familia en casa).

HOY. Desayuno en casa o fuera de casa, Almuerzo que puede convertirse en picoteo, Merienda entre horas y todavía “cena en casa”.

El restaurante que suplía la necesidad de alimentación fuera del hogar con pautas muy concretas: comida familiar los sábados, cena convencional de amigos los jueves, desayuno matutino de zumo con bollería los días de diario, ha dejado de ser *previsible*. La baraja se ha roto con ofertas completamente diferentes que han propiciado cambios en la dieta, en los horarios, las frecuencias y las costumbres.

El comportamiento del consumidor ya no es previsible porque la oferta se ha multiplicado.

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

2. La Fragmentación del almuerzo.

El restaurante tradicional integraba aperitivo, almuerzo, copas y cigarros puros. El de hoy ya no tiene aperitivo (a lo sumo una cerveza), ni copas, que se toman en otro local –especializado–, ni puros (que además de venta, garantizaban una estancia más prolongada en el establecimiento). Del generalismo al especialismo. Bares de copas, cervecerías, licorerías, clubs de fumadores, expertos en carne, expertos en pescado, rápidos, tradicionales... *“Los que están en medio sufrirán mucho más. De hecho algunos han desaparecido ya del mercado”.*

3. El afianzamiento de un consumidor-cliente híbrido.

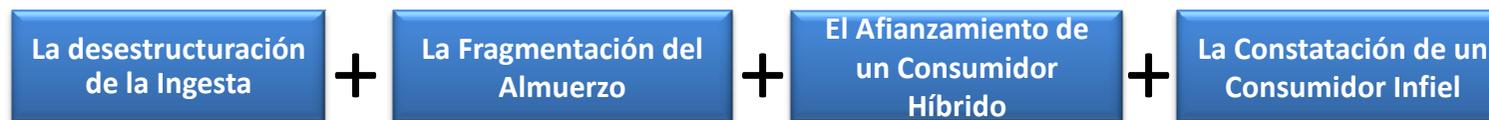
Este consumidor ya no es exclusivo de nadie en particular. Simultánea y consume en espacios aparentemente contrapuestos. La segmentación en subgrupos ya es imposible. No hay “sólo ricos” o “sólo carne” “sólo restaurantes temáticos” o “sólo menús”. Los mismos ciudadanos pueden ir en taxi, transporte público, motocicleta o ser simples viandantes. Disminuye el peso de los *activistas* y crece el de los consumidores exploradores y buceadores. Ocio y Trabajo, comida en familia o en día laborable, son compartidos por las mismas personas que resuelven la decisión de gasto con soluciones diferentes.

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

4. La Definitiva constatación de un consumidor Infiel

La *monogamia* en la compra de alimentos desapareció hace mucho tiempo. Como el entorno supermercadista e hipermercadista, el consumidor que convive con varias ofertas comerciales se muestra decididamente infiel (nunca come en el mismo restaurante) y convive saludablemente con varias ofertas competitivas o complementarias.

Competitiva. Significa estar convencido de que no hay que desayunar todos los días en el mismo sitio y *complementarios* que se siente tan a gusto con un clásico local con mantel, servicio uniformado y cuchara, en una hamburguesería tradicional viendo un partido de fútbol o en un local temático de un Centro Comercial en el que se ha refugiado tras una mañana o una tarde de compras.



Reclaman la reacción del sector para poder dar respuesta a nuevas demandas....

Principales implicaciones y conclusiones para el sector

Principales Áreas Generales de Trabajo y Líneas de Actuación

OFERTA / SERVICIO	DECORACIÓN / LOCAL	OPERACIONES	FÓRMULAS DE EXPLOTACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Simplificación (muchas referencias y mejor tratadas)• Atención a Productos Naturales• Atención a la Dietética (Dietas)• Fijar un modelo equilibrado de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Racionalidad (sin gastos excesivos)• Simplicidad (huir de los excesos)• Versatilidad (huir de la limitación de una oferta generalista o demasiado específica)	<ul style="list-style-type: none">• Mejora del proceso de compras (4ª y 5ª gama)• Control de stocks en base a reducción de referencias• Mejora del área de contratación del personal (formación y seguimiento)• Desarrollo de la Red	<ul style="list-style-type: none">• Asociación con proveedores / Reducción• Reconversión a un modelo de franquicia para garantizar unos procesos más eficientes (cocina, congelación, control de mermas)

(Cada uno de los modelos de negocio identificados recurrirá a soluciones particulares –ajustadas- a partir de las conclusiones que se aportan en este documento)

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevistas.

TRENDIES	BUSCADORES DE OPORTUNIDADES	GENERADORES DE VOLUMEN	ALTERNATIVOS, ESPECIALISTAS AUMENTADOS	ESENCIALES DE PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dos Palillos (Propietario)</i> • <i>Restaurante Coque (Propietario)</i> • <i>O'Clock (Propietario)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grupo Artemi Nolla (Consejero Delegado/ Dtor. Compras)</i> • <i>Buenas Migas (Propietario)</i> • <i>Café Central (Propietario)</i> • <i>Chez Coco (Propietario)</i> • <i>Hamburguesa Nostra (Propietario)</i> • <i>Tragaluz (Propietario)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>EatOut (Dtor. Cooperativo)</i> • <i>Establecimientos Viena (Dtor. Compras)</i> • <i>Areas (Dtor.Comercial y Mk Hostelería Europa)</i> • <i>Aramark (Dtor. Compras)</i> • <i>Grupo Rodilla (Dtor Compras y Dtor Marketing)</i> • <i>Café Di Roma (Dtor. General)</i> • <i>Port Aventura (Dtor. Operaciones Restauración)</i> • <i>Autogrill (Dtor. General)</i> • <i>Tagliatella (Maester Franquiciado)</i> • <i>Café &Té (Dtora. Marketing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Galp (Dtor. Compras Non Oil)</i> • <i>Shell (Responsable tiendas de conveniencia)</i> • <i>Cinesa (Senior Procurement Manager Cinea ,Uci Cinemas)</i> • <i>Cremonini (Dtor General)</i> • <i>Selecta (Dtor. Cooperativa Compras y Marketing)</i> • <i>Le Pain Quotidien (Gerente Operaciones)</i> • <i>La Farga (Propietario)</i> • <i>Aspro-Ocio (Dtor. Operaciones)</i> • <i>IVS vending (Director Comercial)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Café Caracas (Propietario)</i> • <i>José Luís (Dtor.Compas)</i>

Total: 30

ANEXO 2. Cuestionario.

EMPRESA _____

PERSONA _____

CARGO _____

CLASIFICACIÓN O.T.E

Trendies	Buscadores Oportunidades	Generadores de volumen	Alternativos. Especialistas Aumentados	Esenciales de Producto

1. Empezamos hablando sobre el SECTOR EN GENERAL

El Sector de la Restauración en General para el próximo año (2013/2014) será:

En Nº Puntos de Venta		En Facturación	
<input type="checkbox"/> Mayor	Cuanto ___%	<input type="checkbox"/> Mayor	Cuanto ___%
<input type="checkbox"/> Igual		<input type="checkbox"/> Igual	
<input type="checkbox"/> Peor	Cuanto ___%	<input type="checkbox"/> Peor	Cuanto ___%

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
1.1	Todas las ofertas evolucionarán igual en facturación									
1.2	Cómo afectará la evolución de la facturación a los diferentes tipos de oferta: (1. Muy negativamente, 10. Muy positivamente)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Restaurantes temáticos									
	Bares nocturnos									
	Cadenas de restauración									
	Restauración en ruta									
	Independientes									
1.3	Crecerá el vending en número de instalaciones									
1.4	El vending crecerá en los próximos años en:									
	Vending en Café									
	Vending en Bebidas Frías									
	Vending en Snacks Dulces									
	Vending en Snacks Salados (patatas, sándwiches)									
	Aparecerá mayor vending en frutas / natural-fresco									
	Vending de productos lácteos frescos (leche, yogures, ...)									
1.5	Habrá nuevos modelos de consumo fuera del hogar									
	Cuáles en especial									
	1. _____									
	2. _____									
	3. _____									
1.6	Los principales competidores nuevos serán, servicio (crecerá en frecuencia de consumo los establecimientos:...									
	Étnicos (comida japonesa, china, mejicana...)									
	Con estilo (decoración fashion, cómodos, confortables, música chill-out)									
	Take Away									
	No habrá un panorama muy distinto									
	Otros. Especificar									

2. Hablemos ahora de los nuevos "valores" que afectarán al SECTOR DE LA RESTAURACIÓN (en los dos próximos años)

	Afectará Poco					Afectará Mucho				
2.1	Se valorará cada vez más lo "tradicional"									
2.2	Se valorará cada vez más una excelente relación "valor por dinero"									
2.3	Si vemos cómo serán los locales y lo que importarán, nos centramos en ...									
	Tipología de "Producto" (tapas, fast food, zumería,...)									
	Lugar dónde están (centro ciudad, lugar de paso, c.c.,...)									
	Coste del producto (lowcost, precio normal, precio caro)									
	Limpieza e higiene en el ambiente									

3. A continuación centramos las preguntas en el FENOMENO DE LA "CONCENTRACIÓN"

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo					Comentarios
3.1	Los proveedores (fabricantes) se concentrarán para incrementar el port-folio de sus ofertas										
3.2	Los fabricantes prestarán más atención a estos canales ...										
	Mayores recursos humanos										
	Mayor desarrollo del producto específico										
	Más inversión económica para el canal										
3.3	Los distribuidores serán más especialistas de producto										
3.4	Los distribuidores trabajarán integrando productos para cubrir 3 temperaturas (congelados, frescos, ambiente)										
3.5	Los distribuidores dejarán de ser locales o regionales para cubrir una extensión geográfica mayor										
3.6	Los distribuidores estarán presentes en más plazas a nivel nacional										
3.7	La franquicia se desarrollará abriendo muchos locales										
3.8	Entrará el fabricante en la franquicia para acceder al consumidor directamente										

4. Opine a continuación de los "ROLES" que jugará el SECTOR DE LA RESTAURACIÓN (durante los dos próximos años)

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
4.1	"Primario". Comer por necesidad, alimentarse									
4.2	Ocio-evasión. Ir a comer, aparcar los problemas									
4.3	Social. Negocios									
4.4	Gastronómico. Disfruta con familia, amigos									
4.5	Turístico. Salgo a comer de vacaciones, fin de semana									
4.6	Internacional. Probar comida extranjera									
4.7	Uniforme ("Mc Donalización")									

ANEXO 2. Cuestionario.

5. Hablemos ahora de los principales CAMBIOS QUE AFECTARÁN AL SECTOR (durante los dos próximos años)

		Total Desacuerdo									Total Acuerdo										
5.1	Cambiarán los tipos de locales (iluminación, decoración ..)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2	Cambios en los tipos de alimentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3	Cambiará la presentación para ser consumidos p.e. (-vasos cristal, + vasos plástico)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4	Incrementará la publicidad de las maras en PdV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5	El local se publicitará en las redes sociales y aplicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6	Otros establecimientos competirán por el momento del consumo																				
	Supermercados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Comercio Especializado (charcuterías)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Kioskos en la calle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Centros Comerciales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indicar qué cambios

6. Sobre el "MODELO DE NEGOCIO" de las empresas de restauración...

		Total Desacuerdo									Total Acuerdo										
6.1	¿Habrá cambios importantes? Cuáles 1. _____ 2. _____ 3. _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Que esperará el consumidor como servicio 1. _____ 2. _____ 3. _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.3	El servicio es un valor en alza ¿está creciendo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.4	El servicio que se está ofreciendo es:																				
	<input type="checkbox"/> Bueno																				
	<input type="checkbox"/> Malo																				
	<input type="checkbox"/> Regular																				
	<input type="checkbox"/> Muy Mejorable																				

7. Hablando sobre los PRODUCTOS QUE SE OFERTAN en el local de restauración, hablemos del grado de importancia de las afirmaciones que incluimos a continuación

		Poco Importante									Muy Importante										
7.1	La calidad del producto va a ser esencial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2	La variedad en la oferta de bebidas (alcohólicas, refrescantes...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3	Crecerá el consumo de productos perecederos																				
	Frutas y Hortalizas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Carnes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Pescados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Cuarta gama (preparado para volcar al plato)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Quinta gama (platos ya totalmente acabados)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Una mayor tendencia hacia la cocina "sana"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	En forma de cocinar (condimentos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	En tipo de productos naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Nos adentramos en el Terreno de LOS PRECIOS ...

		Total Desacuerdo									Total Acuerdo										
8.1	El consumidor pagará ligeramente menos por lo mismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.2	El restaurador reducirá sus márgenes ligeramente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.3	El fabricante incrementará los descuentos y/o promociones para bajar los precios significativamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.4	Los impuestos serán más suaves para ayudar a incrementar el consumo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Sobre la PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS

		Total Desacuerdo									Total Acuerdo										
9.1	Forma de cocinar más simple (plancha, hervida,...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.2	Sofisticación de la cocina por que los profesionales estarán más preparados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.3	Desarrollo importante de 4º Gama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Sobre SERVICIOS

		Total Desacuerdo									Total Acuerdo									Comentarios		
10.1	Camareros más formados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10
10.2	Desarrollo de las reservas por internet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10.3	Desarrollo del servicio "a domicilio"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10.4	¡Take away!	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10.5	Los medios de pago evolucionarán con la tecnología móvil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

ANEXO 2. Cuestionario.

11. Sobre LOS LOCALES

	Total									
	Desacuerdo					Acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.1	Tendencia a incrementarse la superficie del local									
11.2	Reducción del área dedicada a cocina									
11.3	Desarrollo del negocio "terraza"									
11.4	Las ubicaciones turísticas/históricas serán las preferidas									
11.5	Desarrollo con otras tiendas (librerías, productos naturales, gimnasios)									

12. Sobre EL CLIENTE

	Total									
	Desacuerdo					Acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.1	Los restaurantes tenderán a ser cada vez más segmentados (orientados a determinado tipo de cliente: jóvenes, mayores, étnicos)									
12.2	Los restaurantes tenderán a especializarse por el tipo de alimentación (chino, menú diario, caro)									
12.3	El desarrollo de las diferentes ofertas provendrá de									

13. Sobre LOS PROVEEDORES

	Total									
	Desacuerdo					Acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.1	La logística se agrupará para reducir el número de entregas									
13.2	¿Cuántos proveedores tiene? NUM Compra en Mercado <input type="checkbox"/> Compra en Cash & Carry <input type="checkbox"/> Le sirve un distribuidor <input type="checkbox"/> Le sirve directamente el fabricante <input type="checkbox"/> Compra en otro sitio <input type="checkbox"/> 100%									
13.3	Mejorarán las condiciones de compra									

14. Hablemos sobre los Productos Frescos

	Frutas y Hortalizas	Productos del Mar	Carnes
¿Cómo elige a su proveedor?			
Que prima más a la hora de aprovisionarse (calidad, precio, origen...)			

¿Qué cambios prevé a medio plazo?

	Frutas y Hortalizas	Productos del Mar	Carnes
En el tema del consumo			
En la calidad de los productos			
En los elementos de diferenciación para el operador			
Evolución de los productos frescos vs congelados			
...			

ANEXO 3. Ficha entrevistas.

Tipo de entidad	Objetivo	8/11	16/11	23/11	30/11
Trendies	3			3	-
Buscadores Oportunidades	6	1	4	1	-
Generadores de Volumen	10	3	3	2	2
Alternativos. Especialistas aumentados	9	2	3	3	1
Esenciales de Producto	2		2	-	-
Total	30	6	12	9	3
<i>Acumulado</i>		<i>6</i>	<i>18</i>	<i>26</i>	<i>30</i>

Cuadro resumen de la Base de datos de las entrevistas realizadas.

Otras reuniones realizadas del panel consultivo de expertos:

- Toni Viñals (proveedor cárnico: Cárnicas Viñals)
- Igor Onandia (distribuidor hostelería, Director General Sehrs Distribucio)
- Jordi Pujol (distribuidor hostelería, Presidente Fedis Horeca)
- Pedro Videla (profesor macroeconomía IESE)
- Antonio Villafuerte (profesor Instituto Sant Telmo)
- Pedro Jimenez (Director General Conway)
- Miguel Pastor (Presidente Grupo Cutting's)

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- Vending pasará de venta a servicio, sólo lo podrán hacer las organizaciones grandes.
- Gran desarrollo del Fast Foog Good
- Franquicia falta de variedad de producto o servicio
- *Ir a peor es difícil en Horeca Moderna, se desacelera la caída*
- Take Away como taper mucho desarrollo
- *Los momentos de consumo son más importantes que los tipos de locales*
- Los recursos serán solo humanos, no económicos
- Dificultades a que la distribución siga operativa por falta de dinero
- La gestión es la clave de la franquicia
- *La franquicia financiera está destinada al fracaso*
- Del marketing externo (el cliente) al marketing interno (los empleados)
- Las promociones al cliente dejan de aportar valor
- El producto es lo más importante .La comida en la calle es más cultural fuera de España. La gente no irá a comer COMERÁ.
- El turista quiere ir donde van los nacionales.
- Tener un portafolio más grande quiere decir no focalizarte en lo que haces bien.
- La franquicia solamente para centros comerciales
- La restauración es un negocio de gestión de personas

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- El bar cutre empezará a perder algo de glamor menos limpieza menos servicio
- La publicidad será solo para los grandes
- Cambios en la organización. Análisis de ventas vs costes. El camarero necesita mayor autoestima y formación
- Esta creciendo el número de proveedores por la diversidad de productos necesarios en la elaboración y venta de nuevas oportunidades
- El cambio del modelo del cine afectó directamente a la vida de la restauración en el centro de la ciudad, la noche vivía del cine.
- Los negocios ligados al mundo de la restauración siempre han sido: el comercio, las oficinas y despachos y los lugares turísticos
- El orden de prioridades es localizar el local y después componer la oferta atractiva.
- Las marcas en restauración pueden ser diferentes, aunque el back office sea el mismo.
- Diferencia entre tendero y empresario en cualquier sector, aquí también existe
- El hotelero no tiene interés en restauración.
- Falta orgullo de ser del oficio: el empresario también tiene culpa
- Falta exigencia, formación, idiomas

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- La administración y los medios de comunicación son la base para dignificar del oficio. Hay que hablar y hacerlo bien de esta profesión
- Nos falta un plan para el turismo
- Si tu hija te dice que tiene novio y es camarero,.... que mala noticia
- No se exige nada de profesionalidad para entrar en el sector
- La profesionalidad te da calidad
- Calidad en el sector es la suma de producto + servicio + atmósfera
- La atmósfera te da o te quita, te permite estar por encima del resto de locales, es sentirse a gusto
- Cuando el ambiente es bueno, no importa lo que como, dentro de unos mínimos
- Nuestro país es el último en tendencias de servicio
- Culturalmente es la profesión más denigrada
- Hay que tratar el servicio como una experiencia para dignificarlo
- "Jaulas de Oro, gorrión común" la decoración y el servicio
- Tendencia es crear establecimientos únicos con alma y personalidad

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- El crecimiento no vendrá de la mano del producto
- Replicar el producto, la franquicia, no te hace diferente
- “La administración nos impide crear nuevos modelos de negocio”
- Restauración, es un sector de desconfianza entre los mismos propietarios
- La higiene se ve en los lavabos, la limpieza en la sala.
- El vending tiene una problema de seguridad
- La atmósfera al entrar en la tienda tiene que ser agradable y debe hacer olvidar que estoy en una gasolinera
- Objetivo eliminar la tendencia negativa del precio alto, cambiando a una política de promoción constante y reducción de márgenes del producto
- En la EESS, nuestra comida preparada, lista para comer, tiene mucho que mejorar el sándwich es una oportunidad
- La percepción del café es muy mala, el menú café otra oportunidad
- Tenemos disponibilidad de espacios para poder asociarnos y dar una oferta de comida (urbana, polígono, carretera)
- Queremos retener a la persona que entre en la tienda el máximo posible, comprará por impulso
- Los proveedores buenos que tengo también están en mis competidores
- Un buen proveedor tiene que tener capacidad de servicio, aunque cuando hay crisis nos fijamos más en proveedores de envergadura

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- La barra se impone, todos quieren tener barra + restaurante
- El producto prima por encima de la atmosfera y el diseño
- Horario amplio para tener buen servicio
- La experiencia duradera es la tradicional, la de siempre
- El proveedor bueno dura mucho tiempo, no va a la subasta
- De la calidad tradicional hemos pasado a la calidad preindustrial, 4ª gama, nos lo exige la homogeneidad y la trazabilidad de los productos
- El camarero no tiene vocación de servicio, el horario manda
- El cocinero ya no es crítico en la cocina tradicional, la 4ª gama ayuda a cocinar
- Se enseña a presentar los platos, pero no a cocinar lo básico
- Menús basados en platos básicos, merluza, solomillo
- La comida estaba rodeada del momento pre y del post, ahora se ha perdido el vermut y la copa de después, te vas a otros lugares a tomar la copa, el ticket baja
- El tabaco y el licor contribuía a estar más tiempo en el restaurante, consumía más
- Sofisticar los pinchos no es sostenible, porque lo que más se vende es la merluza y el solomillo
- El 20% de pinchos hacen 80% ventas

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- Desaparecen los cocineros tradicionales, frente a los que presentan muy bien el plato
- Fruta y verdura ha pasado de ser el suplente a estar en plantilla, es el 3 proveedor en importancia, la verdura es fundamental
- Poca gente come fruta fuera de casa, aunque últimamente crece el consumo
- Las empresas de incentivos nos han permitido el acceso a clientes extranjeros
- Con los camareros venimos de una época nefasta ya que contratábamos a los que podíamos, los que quedaban, sin formación ni educación.
- La crisis no ha permitido mejorar el nivel en el oficio, hay los que son.
- La amabilidad sirve para suplir carencias
- En la retribución cometimos un error tremendo, cambiamos de ofrecer una salario en base a ventas (cobrar al tronco) a tener un salario más fijo, error se incrementa la plantilla y se vuelve menos eficiente
- Los camareros están mal pagados por las horas que dedican, pero su salario total es correcto, las propinas es un sobre salario, tienen futuro
- En la hostelería se acabará produciendo un cambio, se dividirá en dos: los Expendedores de producto y los Orientados al Servicio
- 100 Montaditos no hace daño, su oferta está limitada, el servicio está más cerca de McDonald que de nosotros
- Lo bueno, lo de siempre, vuelve a estar de moda
- Tendencia: algo copiable y con proyección

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- Un restaurante es un producto más un cocinero que no lo estropea
- La artesanía se extinguirá, de hecho la restauración está extinguida, el cocinar para ti ya es un privilegio
- Hay que diferenciar entre restauración y gastronomía
- Tendencia clara hacia el producto congelado: permite especular al proveedor y saber lo que compra a su cliente
- La salud del restaurante se debe medir por la fruta que vende
- En la fruta todo mal, no hay surtido en el restaurante, máximo piña, no fruta de temporada y el pricing no está bien hecho.
- La pastelería genera mayor margen absoluto
- Una cosa es lo que se hace y otra la que se dice que se hace, la gente pide grasas cuando sale de casa a comer
- Congelar la fruta puede ser una tendencia, ya lo fue la verdura, el pescado y la carne. Es lo único que queda
- Limpieza de establecimientos, no todos dan rentabilidad, la amplitud de surtido es básico para mantenerse
- Nuevas fórmulas para crecer, Clusterización yogurterías, montaditos....
- El comportamiento del consumidor es esquizofrénico entre la comida diaria de trabajo y su comida de ocio
- Cuando la crisis acabe no volveremos a ser los mismos, dos actitudes: Países Nórdicos: ahorremos para cuando esté solucionada la crisis. Países del sur: gastemos ahora que tenemos algo

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- El bajo coste continuará creciendo hacia un cambio de modelo: habrá un bombardeo de más puntos de ventas pero de superficie mucho menor
- El vending crecerá, afectará a café, aguas y refrescos abriendo más posibilidades a los Snacks troncos del negocio del bar
- El prestigio del café puede ayudar a prestigiar el resto de la oferta. Rissoto, hamburguesa, otros platos
- La fruta no está en la cabeza de la gente cuando come fuera de casa.
- Hay fruterías en todas partes, lo que dificulta que se consuma en cafeterías
- Hay mucha frutería étnica (de baja calidad habitualmente), esto puede desprestigiar el producto
- La crisis: nos lleva a gastar poco pero bueno y de cuchara
- La cultura de lo sano no se acaba de ver en el día a día
- Los especialistas (Jamón, Yogur, Chocolate) se aprovechan de la poca diferenciación que tienen los supermercados
- En el momento del ocio nos olvidamos algo del dinero, en el del trabajo lo tenemos presente
- El local pasa a concepto modular, cambia de aspecto y función a diferentes hora del día
- En España las tendencias hay que buscarlas en Barcelona, Madrid, Valencia dónde se mueve la gente y crece la vida sana
- España empieza a ser exportadora de conceptos porque los turistas que nos han visitado quieren tenerlos en sus países
- La calidad a 10 euro es difícil: alternativas, o pura subsistencia o búsqueda de una economía de escala

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- La fiambarrera y el take away en ciudades muy turísticas
- Los aspectos legislativos dificultan el desarrollo de nuevas formulas comerciales en restauración
- Si al consumidor le das más por lo mismo no lo rechazará
- La decoración no afecta demasiado y siempre te queda lo “provenzal” que no tiene riesgo
- Ente los grandes, la competencia es el ambiente no el producto
- Los mercados municipales se pueden convertir en el mejor lugar de consumo fresco, hay que dividir el mostrador, en venta para casa y consumo en barra
- El metro cuadrado será escaso en los nuevos negocios
- El coste de implantación y de operaciones, definirá la oferta
- La mejor acción que se puede hacer, siempre es el punto de venta
- No somos un país preparado para servir a los demás, dar servicio no gusta
- Hay que formar a la gente de manera que cuando entren a trabajar contigo no se lo tengas que explicar todo
- El proveedor tiene que darnos soluciones totales, no parciales. Caso Torres, se adaptan, conocen el canal, tiene una distribución poderosa y desarrollan el producto para ti
- Es difícil encontrar gente y que además esté motivada

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- Para estar al frente del negocio hay que trabajar con mentalidad de empresario
- El equipo de trabajo es factor clave de éxito, es el contacto con el cliente para vender más y de forma más eficiente
- Gastronomía es disfrutar, antes lujo, ahora popular
- Encuentro con amigos en la alta cocina
- La tendencia es cocinar en el momento y con perfección
- La nevera es el mercado, comprar tantas veces como necesites en el día
- El cocinero pasa a ser empresario pero con vocación de cocinero
- Km 0 es respetar los productos de temporada, el mejor producto lo más cercano posible
- El cocinero es el protagonista, el camarero y maitre ya no emplatan platos
- El camarero no quiere ser pasa platos, no tiene futuro
- La cocina buena se hace para poca gente, 50 personas son una manada
- Crecerá la cocina de importación hecha con productos de aquí
- El cliente confía en el buen cocinero
- El menú degustación no tiene desperdicio
- Gestionar las reservas permite dar el mejor servicio

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- El producto ecológico sólo es para elitistas, es muy diferencial
- Lo ecológico crecerá e función de los costes
- Lo ecológico no tiene porque ser caro en la desproporción actual, aunque tiene valor añadido
- Los impuestos especiales para demostrar que es ecológico están desproporcionados
- La tendencia es comida saludable: evitar grasas y dieta mediterránea
- La semana no es de niños, el fin de semana si
- El menú infantil no tiene sentido, la pasta les encanta
- La fidelidad se trabaja con las personas, el servicio, no con las tarjetas
- Innovación es la clave del éxito, hacer cosas diferentes
- El servicio era malo, nosotros focalizamos nuestro trabajo en las personas
- Buscamos perfiles y después se les da formación
- La comida debe ser simple, el tomate debe saber a tomate y no a agua
- España es un país de mesa y silla para comer
- Barcelona mira el precio más que Madrid, y tiene más influencia del turismo

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- La restauración comercial ha estado en una burbuja y estamos en período de regularización
- Cuantitativamente nada será igual
- Cualitativamente seremos diferentes por las redes sociales, la forma de comer
- La familia está desfragmentada, ya no sale junta a comer, viajar
- Clasificación de tipo de negocio en restauración:
 - Muerto: carta con precio mayor de 60 €
 - Enfermo: carta con precio sobre 50 €
 - Sobrevive: carta inferior a 40 €
- La crisis fortalece o debilita, nos hace extremistas
- Los momentos de consumo antes de las comidas han muerto
- La aparición de las redes sociales y las ofertas ayudan a bajar los precios
- En el transporte hay tres tipos de impactos:
 - Aeropuertos: impacto internacional
 - Ferrocarril: crecimiento de infraestructuras
 - Carretera: desarrollo de parque automovilístico no tiene futuro el modelo actual, exceso de áreas de servicio
 - Crucero: modelo en auge

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- La 4ª gama va a más y forma parte del servicio
- Clusterización de la restauración urbana
- Búsqueda de la experiencia singular: repetir de cuando en cuando
- Importancia de la selección:
 - Local
 - Producto
- La Clusterización de la hamburguesa:
 - Destino: precio barato 8€
 - Ocio: precio – barato 15€
 - Singularidad: precio caro 25 €
 - Exquisitez: precio elevado 35€
- El desafío es mantener la calidad a pesar del volumen
- El proveedor tiene que tener la capacidad de adaptarse, hacer servicio y producto ad-hoc, y hacerlo rápido
- Los proveedores tienen que hacer el esfuerzo de sentirse clientes “El proveedor tiene que pensar que es un error no tener volumen”

ANEXO 4. Principales Verbatines autorizados de las entrevistas realizadas.

- El papel del distribuidor en la restauración organizada
 - Logístico
 - Fondo de comercio
 - Fondo de comercio + otros servicios
- La rentabilidad se consigue en el cliente pequeño, aunque con más servicio (asesoramiento, llamadas, visitas, portafolio)
- El pago al contado sigue y es fuente de garantía
- Negocios nuevos de personas con poca experiencia, muchos abren y cierran.
- La gestión de la restauración no es cosa fácil
- Distribuidor basado en bebidas pasamos a distribuidor multiproducto.
- El interlocutor de bebidas y productos frescos es diferente, barra vs cocinero.
- El proceso de venta es diferente entre los productos frescos y bebidas
- Es clave pensar en grande rápido y adelantarse al futuro
- Cuando eres un jugador de volumen comer bien es muy difícil porque cantidad y calidad no suelen ir juntas
- La marca hace que la calidad este garantizada

ANEXO 4. Principales Verbatings autorizados de las entrevistas realizadas.

- Las bebidas están ligadas a la frecuencia habitual de relación, en el fresco la fidelidad se consigue de forma diferente: más visitas, más demostraciones, más tiempo para la primera venta.
- Cataluña es más exigente en precio y en producto
- Los proveedores de bares somos muy locales, pocas excepciones de empresas nacionales
- La tecnología en este sector te marca diferencias entre los competidores de la distribución
- El vendedor necesita soporte de información para saber lo que vende y a quien le vende
- La configuración industrial ha cambiado la localización de los locales de restauración, del centro de la ciudad a los polígonos y de comer en casa a comer fuera de casa.
- La crisis ha desarrollado la fiambarrera

**Análisis cualitativo de las Tendencias
de la Restauración en 2012
en base a la percepción
de los operadores del sector**



O.T.E. ON TRADE EXPERIENCE
El Índice K®

**Análisis cualitativo de las Tendencias
de la Restauración en 2012
en base a la percepción
de los operadores del sector**



MINISTERIO
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN
Y MEDIO AMBIENTE