



Bases para una estrategia industrial en los canales Horeca

HORACIO GONZÁLEZ ALEMÁN

Secretario general adjunto de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)

La industria de alimentación y bebidas está en continua evolución en todos los frentes: el tecnológico, la investigación, los modelos de gestión, los productos, el mercado, el consumidor, su entorno... Si hay algo que caracteriza hoy a esta industria es precisamente ese cambio continuo, la búsqueda permanente por satisfacer unas necesidades de un cliente final cada vez más complejo, poliédrico, incluso caprichoso. Es él, y sólo él, el que tiene capacidad de guiar hacia el éxito a las empresas y sus productos.

Tradicionalmente la industria alimentaria y de bebidas española se ha centrado en el canal de gran consumo (tanto den-

tro como fuera del país), entendiendo que es el medio más propicio para la venta de sus productos.

Muy por detrás, aunque con gran interés, estaba el segmento gourmet —en el que muchos quieren estar, pero pocos son los elegidos—, pero en todo caso, el objetivo era el mismo: copar la despensa de los españoles, la alimentación en el hogar.

Sin embargo, esa evolución del consumidor nos ha llevado a un escenario completamente nuevo al que poco a poco van despertando las empresas industriales. En efecto, los años de bonanza y consumismo que nos han precedido, los cambios en el estilo de vida, la natural inclina-

ción del español a salir, compartir y socializar..., toda una serie de factores apuntan a un claro cambio de tendencias en el consumo alimentario y de repente, aquello que parecía un segmento tradicional, estancado y secundario, empieza a cobrar interés entre las empresas alimentarias y sus organizaciones.

La alimentación fuera del hogar pasa así al primer plano: ya no sólo se trata de los “bares de toda la vida”, sino que empiezan a aparecer nuevas fórmulas de restauración (restaurantes temáticos, *casual dining*...), nuevas formas de comer fuera (*take away, delivery*...), cadenas, grupos de inversión que apuestan por este segmento de consumo, antiguos negocios familia-

res y locales que explotan y se convierten en referentes a nivel regional e incluso nacional... La alimentación fuera del hogar parece que cobra una nueva dimensión en España, y atrae la atención del sector industrial. La atención no sólo se basa en su importancia (30% del consumo alimentario total), sino que viene acompañada de otros atractivos a mi juicio no menores: el boom de la gastronomía española, y la necesidad de “salir de la trinchera” de la gran distribución, el *hard discount* y otras fórmulas tradicionales que comprimen el negocio alimentario. Además, la evolución de este segmento en el resto del mundo nos indica que su importancia crece, con una clara tendencia hacia la diversificación y la variedad.



¿HACIA DÓNDE IR?

Si el mercado crece, las proyecciones son positivas y el consumidor responde, la lógica nos dice que pocas dudas caben a la hora de volcarse en el segmento de la alimentación fuera del hogar, y que hay que lanzarse sin dilación por esta nueva “senda de crecimiento”. Sin embargo, ni las cosas son tan fáciles –“no pain, no gain”–, ni parece tampoco aconsejable –por muy hispanos que seamos– volcarse de manera ciega en esto, ni en nada.

Poco a poco, de manera consciente, se ha ido construyendo toda una estrategia desde la industria cuyo relato es el objeto esencial de estas líneas, y que sólo podemos valorar positivamente porque es respuesta a una inquietud de las empresas que se comienza a articular en torno a una serie de iniciativas.

LOS PASOS, SUS OBJETIVOS

Intentando responder a esa inquietud de las empresas alimentarias y de bebidas que empezaban a interesarse por la alimentación fuera del hogar, los órganos decisorios de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) rápidamente entendieron necesario establecer

una estrategia por pasos, colaborativa, al objeto de ordenar el acceso a estos canales.

El primer paso que se dio desde FIAB fue el de sensibilizar a nuestras autoridades sobre la importancia de la alimentación fuera del hogar; importancia que fue rápidamente asumida por los responsables de la industria en el actual Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino (MARM), consiguiendo algo bastante notorio en un país como España: invertir recursos en analizar el mercado y, a partir de ahí, crear una nueva estrategia para el estudio del consumo alimentario en España. En efecto, ya no se trata simplemente de analizar el consumo, sino de dividirlo según sea doméstico o extradoméstico, y prestar atención similar a los dos fenómenos.

El segundo paso ha sido, analizado el consumo y su importancia, conocer a fondo el negocio. Es esta fase crucial y bastante delicada, porque implica ser conscientes de la complejidad, y a partir de ahí propiciar un cambio de mentalidad. A poco que se profundiza en el negocio de la alimentación fuera del hogar se concluye que no es uno, sino varios negocios. Poco tiene que ver dar de comer en una residencia de ancianos con un restaurante te-

mático, un bar de carretera o un tentempié de una máquina vending. Al límite, lo único que les une es el hecho de que el consumo se produce en todos los casos fuera del hogar. Poco más. Este hecho, no menor, ha llevado a tener que analizar a conciencia y categorizar desde la industria los diferentes segmentos –restaurantes y cafeterías, restauración moderna, social, catering...– y a partir de ahí, ayudar a las empresas industriales a abordar cada uno de ellos.

Algo no fácil, pero esencial en esta fase, es precisamente el análisis estratégico –llevado a cabo en 2007 con el apoyo decidido del MARM–. En este sentido, este esfuerzo conjunto entre la Federación y el MARM ha intentado no sólo clasificar las opciones a las empresas, sino sobre todo llamar su atención, iniciarlas en estos canales importantes, de futuro como ya hemos apuntado, pero que necesitan una adaptación y un foro especial. Porque si algo es necesario en este sentido es conseguir cambiar la mentalidad del industrial para abordar estos canales, algo que hoy por hoy sólo los iniciados –grandes empresas, empresas de nicho– han sido capaces de hacer.

Dentro de este segundo apartado también hemos de mencionar toda una serie

de cuestiones técnicas que no por ello tienen menos importancia estratégica para el desarrollo del negocio alimentación-restauración. Nos estamos refiriendo más en concreto al desarrollo de patrones comunes en áreas como la gestión de las relaciones comerciales (albaranes, facturas, plazos, métodos, sistemas...), las cuestiones logísticas y otras tan significativas como la relación entre alimentación, actividad física y salud o el estudio en profundidad del comportamiento del consumidor.

Precisamente todos estos asuntos han sido objeto de un importante esfuerzo conjunto de la Federación y un grupo de empresas interesadas en los canales Horeca y de sus pares desde FEHRCAREM, la restauración moderna, que llevan más de un año trabajando diferentes aspectos de las relaciones industria-restauración que empiezan a dar sus frutos. Destacar asimismo en este ámbito la complementariedad y colaboración de estos trabajos con los de AECOC, todos dirigidos a simplificar las relaciones entre las dos partes de esta cadena en un intento de modernizar el negocio, simplificarlo y ahorrar costes innecesarios.

EATIN'OUT, PUNTO DE ENCUENTRO DE LA "NUEVA CADENA ALIMENTARIA"

El tercer paso que configura esta estrategia industrial hacia la alimentación fuera del hogar es el comercial. En efecto, se trataba de poder contar con un espacio propio de encuentro de los dos negocios (la industria, la restauración en el sentido más amplio) de forma que entre ambos se pudieran desarrollar acciones de interés común, y no tener que seguir "de prestado" en otros eventos no especializados.

Precisamente con esta idea nació en 2007 la Convención Eatin'Out, organizada por Ifema en Madrid: convertirse en el punto de encuentro de esta "nueva cadena alimentaria" –como se empieza a llamar– para desarrollar el negocio en todas sus dimensiones.



Después de esa primera edición de salida ya se están sentando las bases para una nueva, que tendrá lugar en noviembre de 2009, que habrá de reafirmarla como punto de referencia del negocio.

En efecto, se han sentado las bases para reafirmar esta cita en 2009, especialmente trabajando en dos sentidos. El primero, ampliando y fortaleciendo su apoyo, contando a través de su comité organizador con la participación activa de todos los elementos que componen la cadena de valor y todas sus organizaciones: la FIAB en representación de la industria de alimentación y bebidas, FEHR, FEHRCAREM y FEADRS en representación de todos los segmentos de la restauración, los cash and carry, la distribución especializada, ACEX, las cadenas hoteleras, Mercasa y, próximamente, el sector de la cuarta gama a través de AFHORLA, con quien empiezan las conversaciones; por parte pública, la Convención Eatin'Out cuenta también con un amplio y sólido apoyo que se materializa en la participación del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, el Instituto Español de Comercio Exterior y Promomadrid. Cierra esta composición del comité organizador con la presencia de la banca especializada, Rabobank, y otras colaboraciones que dan a este evento un carácter único como centro del negocio. Junto a este carácter aglutinador también hay que sig-

nificar que la edición de 2009 Eatin'Out se desarrollará dentro del certamen Horeq, la feria especializada en equipamiento, tecnología y maquinaria para la restauración, algo que sin duda potenciará el certamen creando sinergias en toda la cadena, abarcando un espectro más amplio de actividades y sumando interés frente a los potenciales visitantes, que en la última edición rozaron el número de 15.000, más de la mitad de los cuales tienen un perfil potencialmente interesado en las actividades de Eatin' Out.

En cuanto a las actividades previstas dentro de la convención en 2009, señalar que se articularán a través de cuatro grandes ejes. El primero y esencial la exposición de producto, respondiendo a ese enfoque comercial, de generación de negocio que caracteriza esencialmente a Eatin'Out. La parte expositora está dirigida básicamente a la industria de alimentación y bebidas, aunque también queda abierta a la representación institucional, franquicias alimentarias, y servicios como la consultoría, formación... En segundo lugar, otro objetivo no menos importante de la convención es el de atraer a productores y visitantes extranjeros, para lo cual se desarrollarán unos encuentros comerciales con compradores extranjeros de diferentes canales –hoteles, restaurantes, cadenas, distribuidores especializados en hostelería...–, a los que se abrirá la oferta nacional expositora en la convención.

En tercer lugar, y como punto de encuentro que se concibe en Eatin'Out, la organización habrá de celebrar una serie de jornadas que tienen como objetivo debatir, conocer la evolución del negocio y avanzar tendencias internacionales de éxito; este bloque de actividades se sustancia en una conferencia internacional que abrirá la convención, así como en una serie de talleres o seminarios dedicados a temas concretos de actualidad y de interés para los integrantes de la cadena.

En fin, como novedad, el cuarto elemento es el de tomar el pulso a la innova-

ción –tanto de productos como de procesos y sistemas–, que encontraría acogida en la “galería de la innovación”. Dicha galería será un espacio singular en el que se exhibirán las propuestas de las empresas participantes, y se organizarán presentaciones a la prensa y el sector interesado, en un intento de responder así a la necesidad de conexión con el mundo de la investigación y el desarrollo también en este sector.

EL DESARROLLO

Si repasamos los trabajos que se han ido poniendo en marcha en estos últimos dos años vemos cómo se han sentado las bases de una acción coordinada entre las Administraciones y las organizaciones representativas de la actividad económica para potenciar la cadena industria alimentaria –alimentación fuera

del hogar–. Todos sus aspectos –categorización, análisis, relaciones comerciales, procedimientos, investigación, desarrollo e innovación...– han sido considerados y, siguiendo una sucesión lógica, articulados progresivamente a través de

las iniciativas que hemos destacado en este artículo.

Por su parte, las empresas están respondiendo con interés a este nuevo foco de oportunidades participando en reuniones técnicas, acciones de divulgación y formativas, en citas de negocio como Eat-in´Out y demandando información estratégica sobre canales y consumidores.

A pesar de la incertidumbre económica generalizada, las expectativas para los próximos años son favorables al desarrollo del negocio. No olvidemos que queda mucho por hacer en la estructuración de la cadena industria-restauración, y que si se siguen unas pautas lógicas, la ordenación debe dar como fruto una mayor eficiencia, más competitividad, volúmenes y, con todo ello, mayor valor añadido para toda la cadena.

Los próximos años serán decisivos, pero lo recorrido hasta hoy nos hace presagiar buenos augurios. ■