



# Clientes cautivos en restauración

## Un negocio de mucho volumen y grandes oportunidades

ANTONIO AGUSTÍN. El Índice K.

### RESUMEN

*El consumo de alimentos y bebidas de clientes cautivos, que no pueden elegir por sí mismos qué consumir, es un negocio de gran volumen y muchas oportunidades. Población escolar, reclusos, militares, enfermos en hospitales, ancianos en residencias millones de consumiciones al año, a las que se añaden los consumos en comedores de empresa, hostelería de conveniencia y en ruta.*

**PALABRAS CLAVE:** Alimentación. Hostelería. Catering. Colegios. Hospitales. Prisiones. Residencias. Comedores de empresa. Ocio y conveniencia.

**T**ener clientes cautivos es el sueño de cualquier restaurador. Compran o consumen porque no tienen más remedio. Es decir, aunque no quieran. Y su margen de decisión es muy escaso o casi inexistente: no pueden decir qué quieren. Y el de sus quejas relativamente relevante y apenas solventable ya que las decisiones del servicio y la calidad del mismo han sido decididos por alguien que suele ser el que paga, que marca el ritmo y es responsable de la transacción y asume el papel ejecutivo o liderazgo de qué hay que dar, en qué cantidad y con qué nivel de amabilidad y servicio.

Estamos hablando de dar de comer a cautivos radicales como son los estudiantes en colegios, los enfermos o residentes en hospitales, las personas mayores en residencias, soldadesca en los cuarteles, presidiarios en cárceles... o a cautivos con pernocta (más libres ellos) como son los familiares que visitan a los enfermos, los empleados de cualquiera de estos centros que no se conforman con el tupper y prefieren acudir a la cantina, bareto o self de marrras para cumplir con el ritmo biológico que exige echar combustible a sus estómagos, viajeros en tránsito, ya sea en aviones, trenes o automóviles o -esperándolos- en estaciones, aeropuertos o



restaurantes de autopista, asistentes a conciertos, visitantes de museos o espectáculos deportivos... Miles, millones de personas en definitiva, que también han de rendirse al humano (y animal también) tributo de comer y beber algo allí donde estén porque su actividad diaria, extraordinaria -forzada- o lúdica les lleva a recalar en espacios que no son casa o calle abierta con oferta libre sujeta a la competencia.

Nuestra hipótesis es que el cautivo (sea radical o con pernocta) es una fuente de oportunidad habitualmente copada por las empresas conocidas como de colectividades, especializadas en cerrar contratos millonarios con la administración pública o empresas privadas y capaces de servir muchas comidas a muchas personas y con una calidad muy aceptable. Fuente de oportunidad para proveer pues a estas compañías sabiamente especialistas, pero también directamente a donde no lleguen, con máquinas vending, sirviendo directamente o a colectivos esca-

samente atendidos. Son millones de personas, millones de actos y momentos de consumo que merecen una reflexión.

### COLEGIOS

Más de 2,8 millones de niños están cursando en España enseñanza primaria, ya sea en colegios públicos, privados o concertados. Un 58% tienen la posibilidad de almorzar y merendar por la propia oferta del centro escolar, y hacen uso de los servicios un 27% de ese total. Un 60% lo hacen servidos por empresas externas de catering que se encargan de preparar y servir los almuerzos a instancias de los centros educativos que no los quieren gestionar, garantizando

todos los requisitos que marca la ley en los aspectos referentes a seguridad alimentaria, las recomendaciones del cumplimiento de la pirámide nutricional (variedad de la dieta, proteínas) y respetando los menús especiales que atienden las intolerancias alimentarias más frecuentes.

### HOSPITALES

El gasto sanitario en España representa un 9,5% del P.I.B. Este peso es propio -dicen las estadísticas- del décimo país del mundo detrás de Países Bajos, Francia, Alemania y Austria.

En España hay unos 789 hospitales -entre públicos y privados- que acogen unas 160.000 camas. Imaginemos que la ocupación fuese máxima. Ello exigiría servir, a lo largo del año, más de 36 millones de desayunos, comidas meriendas y cenas. Restemos las meriendas (sean galletas, piezas de fruta, snacks o chocolatinas) y centrémonos

en los tres momentos principales del comer: 100 millones al año. No está mal. A éstas habría que sumar la cifra difícilmente cuantificable de los acompañantes que deciden comer en el mismo centro que su familiar o amigo enfermo, la de los sanitarios y personal contratado -pensemos que en los hospitales de España trabajan con mayor o menor intensidad contratados más de 400.000 personas, entre las que hay 70.000 médicos.

Es un mercado muy condicionado por los concursos públicos que ayudan a seleccionar empresas con capacidad de servir de todo. Aún así quedan huecos para vender directamente productos porque la gestión propia de los negocios de restauración, aunque menos habitual, todavía tiene posiciones relevantes. También bebidas, complementos o snacks para las cantinas internas -de empleados- para máquinas vending de visitantes o compras directas de las instituciones que mantienen un canal abierto a proveedores de productos especialmente precederos.

### RESIDENCIAS

Desarrollo galopante. El principal motivo es la edad. En el año 2000 había en España algo más de 7 millones de personas mayores de 65 años. Diez años más tarde la cifra era ya de 8,2 millones. Por este motivo básico se supone que las plazas se incrementaron en 160.000 (o sea 14.000 cada año) en ese mismo periodo y creciendo también la tasa de cobertura del 3 al 4,5%: de 215.000 plazas a 372.000.

Más gente mayor y también más esperanza de vida que hoy es al nacer de 85,5 años para las féminas y 79,8 para los hombres.

Numerosas empresas de fabricación y transformación alimentaria tienen su vista puesta en este colectivo por lo que representa en número (un millón de comidas al día) pero también por el reto que supone servirles en especialización e innovación: de mayores comemos diferente porque la dieta

de salud así lo exige y porque las herramientas internas de combustión (Leonardo dijo que el hombre era una máquina de procesar comida) se desgastan y amortizan con los años, por lo que dentadura, tuberías, maquinarias y filtros varios reclaman compuestos, texturas e ingredientes diferentes. Hay que empezar a diseñar los alimentos destinados a una población mucho más adulta, exigente y sensible a la salud y la calidad.

## **PRISIONES**

Los datos del Ministerio del Interior cifran en 57.500 el número de reclusos en España a finales de 2014. Esta cifra, aunque menguante según las mismas fuentes, siguen siendo las propias del cuarto país europeo con mayor población penitenciaria y el tercero en el que se cumplen las penas más largas. Dado que el coste de un preso es, para los españoles que cotizan y aportan parte de sus ingresos a la comunidad, de 1.950 euros al mes, en él se incluye como no podría ser de otra manera, una partida para darles de comer y beber, 150.000 comidas al día (sin contar merienda), que sumadas al año son 55 millones de raciones. Este suele ser también un negocio fundamen-

talmente gestionado por compañías de colectividades.

## **EJÉRCITO**

En España hay 130.000 soldados y creciendo en número. Aún así, quedan en 2014 más de 80.000 contingentes de tropa y unos 50.000 mandos. Esto quiere decir, un mando por cada 1,8 soldados (ratio que no se repite en ninguna otra institución u organización del Estado). El ejército ha ido demostrando una firme voluntad de profesionalización y subcontratación creciente de todos los servicios que no sean esenciales. Inició el proceso hace ya unos años eliminando el servicio militar obligatorio y contratando a terceros la vigilancia de los cuarteles. La alimentación es un insumo más que ha dejado de cocinarse con los medios propios y ha pasado a confiarse a terceras empresas.

Día sí y día también los soldados desayunan, almuerzan y cenan en los acuartelamientos correspondientes. Y cuando no, es porque asisten a ejercicios o maniobras que reclaman packs y modelos de alimentación modernos, fáciles, prácticos y nutritivos. Quedaron atrás las cocinas de campaña que han sustituido los derivados de la comida desarrollada al albur de los viajes espaciales.

## **INSTITUCIONES Y EMPRESAS**

En ciudades y polígonos industriales viene generalizándose que grandes compañías o centros de administración pública incorporen comedores y ofrezcan la posibilidad de almorzar intramuros a los trabajadores que lo prefieran a la alternativa del restaurante de menú próximo y extramuros o al potaje hogareño transportado a la sazón en envase portable o *tupperware*. La localización del lugar de trabajo -ajeno a puntos de restauración-, el ahorro de tiempo o el buen precio del servicio son algunos de los motivos de orientarse en este camino. La cuantificación de los servicios ofrecidos es muy difícil ya que la oferta es muy variada: máquinas vending, menús al estilo centro educativo, bien por acuerdo con cadenas de restauración que desarrollan su modelo e implantan sus negocios en el espacio o los campus empresariales que habilitan las empresas.

Es un espacio de mercado que valdría la pena investigar por parte de fabricantes y distribuidores alimentarios. Todavía está desestructurado y tiene un volumen de dimensión que puede ser colosal.

## **RESTAURACIÓN EN RUTA**

La restauración en ruta es otra de las grandes bolsas de oportunidad. Los más de 65 millones de turistas que visitan España, los 30 millones de personas que viajan en ferrocarril (la contrata de RENFE ronda los 100 millones de euros anuales, o en avión, o los cientos de miles que se detienen en las áreas o estaciones de servicio de las autopistas o autovías generan un negocio anual de 1.000 millones de euros en consumo alimentario. Como en el caso de las cantinas de empresa los clientes son menos cautivos que los de los canales anteriores. Pueden consumir o no, y por supuesto suelen poder elegir.

## **OCIO Y ESPECTÁCULOS**

Los eventos deportivos, culturales o megaconciertos musicales son otro entorno de consumo intensivo. En este





**MERCA** laspalmas

# la calidad de la distribución con el mejor servicio

- Mercados de Frutas y Hortalizas
- Mercado de Pescados
- Complejo Cárnico
- Actividades Complementarias
- Zona Comercial y de Atención a los Usuarios
- Alimentación en General



MERCADOS CENTRALES DE ABASTECIMIENTO DE LAS PALMAS, S.A.  
Lomo Cuesta Ramón, s/n  
35229 Las Palmas de Gran Canaria · Marzagán  
Tfno.: 928 71 78 60 · Fax: 928 71 78 61  
e-mail: [mercalaspalmas@mercalaspalmas.es](mailto:mercalaspalmas@mercalaspalmas.es)  
[www.mercalaspalmas.es](http://www.mercalaspalmas.es)

caso de bocadillos, snacks y refrescos, pero sumamente intensivo.

Ningún museo español está entre los 20 más visitados del mundo (Louvre, Vaticano, Británico y MMA de Nueva York son los que más) pero hay decenas que sobrepasan el millón: el Prado, el Thyssen, los del Barça y el Bernabéu, el de Picasso y una larga lista muy centrada en Barcelona y Madrid. Más de 650.000 personas asistieron a obras de teatro y conciertos del INAEM (Instituto nacional de las artes escénicas y de la música). Existen eventos de carácter deportivo -difíciles de concretar en número y asistencia- con numerosísima asistencia. Recordemos que en un Gran Premio de automovilismo, los visitantes al circuito pueden rondar en España, sumando todos los días, 200.000. Estadios de fútbol de primera división congregan 100.000 personas en un solo evento. Ligas menores de básquet, balonmano, decenas de miles. En ocasiones son los propios clubs deportivos quienes gestionan el negocio de los sándwiches y otras veces son empresas terceras -también de colectividades- que al tener más experiencia, capacidad de compra y menos agobio comercial, satisfacen su contrato con una cifra fija o variable para el concedente que se libera de la presión.

Es muy posible que de la misma forma que se han diseñado etiquetas para rendir tributo a los más grandes equipos de fútbol se diseñen cada vez con mayor profusión productos ad hoc para comercializar en los museos más visitados y los eventos más frecuentados como una forma más de alargar la experiencia que genera la asistencia al lugar o el evento.

## PARA FINALIZAR

El recorrido rápido por los clientes que hemos caracterizado de cautivos es especialmente interesante si atendemos a dos motivaciones. En primer lugar, la de vislumbrar mercados diferentes al único dúo que parece eterno y exclusivo: hogares-horeca. Hemos visto que el mundo no acaba ahí y que más allá existen notables oportunidades de negocio y prospección.



En segundo, entender de una manera un tanto lateral cuáles son las demandas crecientes del mercado y del consumidor. Hay un hecho que aplica y no es exclusivo tampoco de la economía digital: al consumidor-cliente hay que seguirle de cerca y estar donde se mueve. Los restaurantes están ya compitiendo con viajes, residencias de gente mayor y empresas de tamaño que han organizado sus propios comedores. Las marcas de restauración se están poco a poco introduciendo en entornos que hasta ahora parecían exclusivos de las empresas que se conocen como de colectividades y están especializadas en servir a mucha gente en muy poco tiempo, con un precio ajustado y unos impecables procesos de producción y afinadas operaciones.

La línea entre cliente cautivo y no cautivo se difumina porque es el mis-

mo, y cada vez más espera que lo que tiene sin ser cautivo y lo que le ofrecen en cautiverio no tiene por qué ser distinto. Las empresas de restauración se volcaron en el catering más ingrato, el que reclamaba más singularidad (un evento, una boda o una reunión son siempre diferentes) sin enfocar en los demás entornos que es posible que poco a poco vuelvan a reclamar el nombre de una marca y los apellidos de una manera de hacer. Sí, sí, ya no hay ningún terreno exclusivo para arar, abonar o cosechar. Lo que hay -es nuestra hipótesis inicial- es un cliente que cada vez exige más y ya no es ni exclusivo ni adicto a nadie ni a nada. Es imprescindible pensar en clave de ruptura y estar convencido de que los cambios llegan para todos. Porque lo bueno es que en el proceso se abren cientos de carpetas de oportunidad. ■

