

GASTRONOMÍA

COOPERACIÓN ENTRE

INDUSTRIA ALIMENTARIA Y TURISMO GASTRONÓMICO



REFLEXIONES EN TIEMPOS DE COVID-19

Sara Rodrigo Moriones

GASTRONOMÍA

COOPERACIÓN ENTRE

INDUSTRIA ALIMENTARIA Y

TURISMO GASTRONÓMICO

Prólogo	7
Introducción	8
01 Turismo Gastronómico. Estrategia Pull	10
1.1 Atracción de visitantes	10
1.2 Productos alimentarios turísticos	13
1.3 Especialización del Turismo gastronómico push-pull	15
1.4 Gastronomía 4.0	16
02 Industria Agroalimentaria. Estrategia Push	17
2.1 Productos agroalimentarios	17
2.2 Evolución de la agrupación agroalimentaria	18
2.3 Coopetición	22
2.4 Colaboración con el turismo gastronómico. Beneficio pull	22
2.5 Salud y sostenibilidad	23
03 Retail Mercaurante. Push-Pull	26
3.1 Primera línea en la pandemia Covid-19	26
3.2 Necesidad de digitalización	27
3.3 La experiencia en la tienda física	27
3.4 Mercaurantes	28
04 Delivery Agente Transversal	30
4.1 De la comida rápida al universo gastronómico	30
4.2 La entrega a domicilio controla las cocinas	31
05 Cliente: Consumidor Visitante	34
5.1 El Hogar como centro de ocio y restaurante	34
5.2 Vuelta a casa, a lo local	37
5.3 El relato, necesario en la gastronomía	38
5.4 Pasillo de la experiencia del cliente	41
06 Adaptación al cambio	43
6.1 Aparición de lo colectivo	43
6.2 La gastronomía se reescribe desde puntos opuestos	44
6.3 Hibridación en gastronomía	46
07 Nuevo Paradigma	49
7.1 Relación circular	49
7.2 Simbiosis mutualista	52
7.3 Territorio accesible gracias al delivery	53
7.4 El Retail nos acerca al Territorio	54
7.5 Beneficios para el destino y el turismo gastronómico	55
08 Conclusion	57
Referencias	58

*Qué podemos hacer,
desde nuestra particular
área de conocimiento
y radio de acción,
para conseguir
que se recupere lo antes
posible*

PRÓLOGO

Son más de 15 años trabajando en la industria alimentaria en los que he tenido la ocasión de trabajar en distintos departamentos técnicos y comerciales. En ellos siempre hemos trabajado para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores ofreciendo soluciones tanto en épocas de bonanza económica como de crisis, ya que la industria alimentaria ha mostrado siempre una enorme creatividad y resiliencia (como hemos podido constatar durante la pandemia).

Durante todo este tiempo, he podido dedicarme también a disfrutar de dos de mis aficiones favoritas: el turismo y la comida; descubriendo dos pasiones que me han hecho soñar con nuevos planes, disfrutar de inolvidables experiencias y tener recuerdos imborrables que acaban quedando en mí y formando parte de quién soy como persona.

Ahora que estamos en una crisis sanitaria mundial y entramos en otra económica de enormes dimensiones, veo el colapso del sector turístico con gran preocupación y me pregunto qué podemos hacer, desde nuestra particular área de conocimiento y radio de acción, para conseguir que se recupere lo antes posible, mientras, como parte de la industria alimentaria, hacemos frente a todos los retos propios que están surgiendo en estos días.

En este periodo de confinamiento e introspección, recuerdo una nota de prensa emitida por Moncloa hace unos meses en la que el Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Luis Planas, presentó una publicación de la compañía KPMG titulada: “La gastronomía en la economía española, impacto económico de los sectores asociados” y en la que “se aborda la gastronomía como una cadena de valor que parte de la agricultura, la ganadería y la pesca, y continúa por la industria alimentaria, el comercio y la distribución, hasta llegar al consumidor a través la restauración y el turismo gastronómico. (MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACION, 2019)

Viene a mi mente ahora porque fue la primera vez que recuerde una declaración oficial en la que se pone en valor ambas industrias de forma conjunta como eslabones de una única cadena de valor y se agrupa el sector primario, secundario y terciario incluyendo el turístico desde una perspectiva global y bajo un concepto común: la gastronomía.

“La gastronomía española, reconocida por su calidad en el ámbito internacional, es un “aval” de todo lo que es el sistema agroalimentario y es clave para reforzar la capacidad exportadora de la industria, además de jugar un papel importante para poner en valor esa tradición, prestigio y buen hacer que parte del territorio rural.” (MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACION, 2019)

Esta nota de prensa me resulta reveladora ya que, tanto **la industria agroalimentaria como la turística, son sectores con un peso muy significativo en el PIB español y no muy a menudo, se abordan conjuntamente a nivel estratégico. Esta separación tradicional evita la formación de numerosas sinergias que podrían apoyar a ambas partes ya que, desde una perspectiva amplia, comparten numerosas oportunidades y retos aunque operen de manera muy diferente.**

La cooperación dentro del mundo gastronómico (industria agroalimentaria y turística) con agentes externos, se hace más necesaria que nunca en este período de crisis, ya que las formas de trabajar que hemos venido utilizando hasta ahora están quedando obsoletas porque no se adecuan a nuestra nueva normalidad.

Hay que sustituirlas por otras **formas de trabajo quizás más complejas pero flexibles, que hibriden distintas áreas de conocimiento, personas y recursos permitiendo hacer frente a los retos que nos encontramos tras la pandemia.**

En este sentido, la iniciativa presentada por FIAB (Federación Española de Industria Alimentación y Bebidas) mientras escribo este libro (mayo 2020) refuerza esta tesis ya que aboga por poner en marcha campañas que potencien el trinomio Alimentación-Gastronomía-Turismo¹.

En este libro enumero algunos de los agentes del universo gastronómico que participan en su evolución como, por ejemplo, la aparición de los mercaurantes y el auge del comercio electrónico con entrega a domicilio y humildemente, me permito ofrecer algunas ideas sobre cómo pueden articularse dinámicas potenciales entre todos ellos bajo este nuevo prisma y ofrecer propuestas para este nuevo futuro.

La gastronomía, en palabras del Gobierno Vasco (2017) y la Organización Mundial del Turismo junto con El Basque Culinary Center, se define como “El conocimiento razonado de lo qué comemos y cómo lo comemos. Un área de conocimiento interdisciplinar que estudia y genera procesos físico-químicos donde el ser humano cultiva, procesa, distribuye y consume buenos alimentos y bebidas que afectan a su bienestar físico, mental y social ” (OMT-BCC Guía Para el Desarrollo del Turismo Gastronómico, 2019)

A priori, parece que la industria agroalimentaria se ha centrado tradicionalmente en el Qué: qué ingredientes, procesos, certificaciones de calidad, tipología de envasado, transporte, distribución... y, este Qué termina viajando a través de la cadena de valor hasta el consumo y/o áreas más propias del turismo gastronómico cuando termina configurándose base esencial de la experiencia turística. **A través del producto, su cocinado, su presentación en sala, con su historia y enfoque cultural propio, ese alimento, termina resolviéndose ulteriormente en el universo del Cómo.**

Es evidente que no existen líneas divisorias claras entre el sector agroalimentario y el sector turístico-gastronómico, ni en las propias respuestas Qué-Cómo ya que siempre hay solapamiento y puntos de interrelación: restaurantes y food service, PYMES de productos tradicionales, territorios productivos que igualmente son destinos turísticos, etc..., pero, es cierto que industria agroalimentaria y turismo gastronómico operan independientemente y tienen sus áreas propias de actuación y respuesta frente a Covid-19.

A día de hoy, cuando la pandemia está ofreciendo retos y dificultades totalmente imprevistos en ambos sectores, **esta relación entre Qué y Cómo, resulta más importante que nunca ya que las respuestas a ambas preguntas se deben encontrar de forma conjunta y, sin duda, de manera diferente a como lo hemos venido haciendo.**

En líneas generales, la industria alimentaria avanza constantemente en la oferta de nuevos y mejores productos, mediante la aplicación de nuevos procesos industriales digitalizados, Industria 4.0, mejoras enfocadas a la eficiencia, seguridad alimentaria, la nutrición, la sostenibilidad... que resultan en una oferta distribuida, comercializada y exportada a un mundo, hasta nuestros días, cada vez más unificado y global. **Sin embargo, el turismo gastronómico se centra en la experiencia de lo local, en el patrimonio gastronómico**



Se pueden proponer nuevas soluciones estableciendo nuevas y diferentes relaciones dentro del propio sector y entre ambos

concreto en un espacio delimitado (por ejemplo, un restaurante y/o un territorio).

Mientras la industria alimentaria es expansiva, (generación de alimentos y comercialización), el turismo gastronómico, es concentrador en torno al propio producto, valor asociado y Terroir que lo delimita. De esta forma, aunque operen en el universo de la gastronomía, se dirigen en flujos opuestos actuando con dinámicas y estrategias muy diferentes.

En este sentido, resulta evidente que el turismo gastronómico desarrolla estrategias PULL de atracción de visitantes y turistas a un espacio concreto con un lugar o geografía y culturas definidas y a los que se les que ofrece hospitalidad a través de restaurantes, hoteles, negocios, productos turísticos diferenciados, incluyendo los alimentarios (productos IPG, DOP...). Al ser una actividad tan transversal que favorece el desarrollo del territorio manteniendo la cultura y modo de vida tradicionales, es frecuente observar apoyo institucional público-privado.

Sin embargo, la industria agroalimentaria se centra más en estrategias PUSH de producción y venta, mayoritariamente de iniciativa y capital privados (aunque también hay apoyo público como las subvenciones agrícolas), con un claro enfoque empresarial orientado al balance entre inversión y retorno de la misma. Estos productos alimentarios industrializados pueden comercializarse a través de distintos canales: retail, horeca-food service, a través

de marca propia o marca de distribución... según la implementación de la estrategia corporativa específica en un mercado libre.

En cualquier caso, en este periodo de la historia donde los cambios tecnológicos y sociales; políticos y económicos avanzan tan rápido, las líneas de separación entre ambos mundo, son, cada vez, más difusas, permitiendo nuevas arquitecturas entorno a la gastronomía. Si la contemplamos en su conjunto, **se pueden proponer nuevas soluciones a la misma estableciendo nuevas y diferentes relaciones dentro del propio sector y entre ambos, en una nueva simbiosis Industria-Turismo.**

También pueden replantearse nuevas sinergias a la forma de operar a través de los canales de distribución y comercio electrónico y la utilización de la digitalización para llegar de forma más efectiva a conectar con un cliente que ha encontrado en la entrega a domicilio a su mayor aliado durante la crisis.

El propósito de este libro es compartir una reflexión de como el turismo gastronómico (tradicionalmente Pull) y La industria agroalimentaria (tradicionalmente Push) pueden reformular su espacio de actuación tradicional, ahora comprometido por la crisis Covid-19 y como poder construir un nuevo paradigma de trabajo con las nuevas herramientas que proporcionan tanto las nuevas formas de distribución y las nuevas tecnologías.

TURISMO GASTRONÓMICO. ESTRATEGIA PULL

1.1 ATRACCIÓN DE VISITANTES

El turismo es un sector clave en el conjunto del territorio español basada en la atracción de visitantes tanto en tipología como en volumen y en gasto medio por día. En el prisma alimentario, la articulación concreta del “Triángulo Territorio-Producto-Cocina” es el eje vertebral del turismo gastronómico y la base sobre la que se diseñan las estrategias tipo “pull” o de atracción al destino específico. Gracias a esta diferenciación y potenciación de la identidad local, se ofrece una experiencia auténtica y emocional al turista que, con su visita, permite el crecimiento de una región específica y el destino evita su deslocalización.

Debido a la pandemia, esta estrategia “pull” deberá ser reorientada en los próximos meses, ya que existen restricciones al movimiento de personas, al aumento de distancia social de las mismas, a la propia actividad empresarial en hostelería y restauración, a la pérdida de poder adquisitivo... etc y el visitante ya no puede viajar hasta el destino, ni podrá hacerlo como venía haciendo.

Una de las opciones, es el desarrollo de estrategias “push”, más tradicionalmente asociadas a industria agroalimentaria, para poder sobrevivir y/o reinventarse para la nueva realidad a la que nos aproximamos.

Según el Instituto Nacional de Estadística, en la Cuenta satélite del turismo de España, Serie 2016-2018, “El peso del turismo alcanzó los 147.946 millones de euros en 2018, lo que supuso el 12,3% del PIB. Las ramas características del turismo generaron 2,62 millones de puestos de trabajo, el 12,7% del empleo total.” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, 2019); Es decir, ocupa una posición clave para la economía del país con un balance turístico que, hasta el Covid-19, tenía perspectivas muy positivas.

Según WTTC (World and Travel Tourism Council), en 2019 el turismo creció un 2,4% aumentando su significancia en el PIB al 14,6% y 14,7% del empleo total. Esta tendencia positiva venía apoyada por el buen balance del turismo internacional (55%) con respecto al nacional (45%) ya que la media de la contribución del turismo internacional en los países europeos es del 35 % y sol del 29 % a nivel mundial (EFE, 2019)

Esta alta afluencia de turismo internacional, está apoyada a nivel institucional gracias a iniciativas como las realizadas TURESPAÑA para la atracción de visitantes y generación de valor. TURESPAÑA “tiene por misión la creación de valor para el sector a través de la utilización de técnicas de marketing y de la generación de conocimiento turístico. [...] y es un actor indispensable también en el ámbito de la construcción de la imagen turística de nuestro país, una imagen que influye en el presente de la industria turística, y de la que depende su futuro, construido en términos de una sostenibilidad interdisciplinar generadora de bienestar social para nuestro país”

Entre las acciones contempladas en su la estrategia 2018-2020, “Las Consejerías Españolas de Turismo realizaron en 2018 un total de 2.467 actividades, entre las cuales el producto más relevante ha sido “arte y cultura española” (21% del total). Los siguientes productos en volumen fueron: “turismo urbano” (17%), “gastronomía” (16,1%), y “naturaleza (8,1%)”. (INSTITUTO TURISMO

ESPAÑA) Es decir, **ya existe, desde hace unos años, un enfoque estratégico en la potenciación en el exterior de la “Marca España” en términos gastronómicos.** Como el turismo gastronómico es muy transversal, ya que abarca una cadena de valor muy diversificada y se potencia con otros productos turísticos auxiliares, las acciones de promoción turística culturales, urbana y/o naturaleza también pueden servir colateralmente a su desarrollo.

En los últimos años, el turismo gastronómico, ha experimentado un crecimiento muy significativo hasta la parada en seco causada por la pandemia Covid-19 (que ha traído consigo restricciones severas al movimiento y libre circulación de personas, parada de la actividad empresarial no esencial...) y tiene perspectivas futuras nada halagüeñas a corto-medio plazo mientras busca reinventarse y/o resurgir.

Antes de que esta catástrofe sanitaria y económica emergiera, en Mayo 2019 se celebró la quinta edición del Foro Mundial de Turismo Gastronómico, organizado por la Organización Mundial del Turismo y Basque Culinary Center en San Sebastián el que, Joxe Mari Aizega, director General de BCC confirmó: “El turismo es uno de los grandes motores económicos del mundo. Descubrir la gastronomía del lugar que visitamos se ha convertido en uno de los elementos clave a la hora de decidir un destino” (Fernández Guadaño M., 2019)

*Descubrir la gastronomía
del lugar que visitamos
se ha convertido
en uno de los elementos
clave a la hora
de decidir un destino*

Durante este Foro, distintos especialistas realizaron exposiciones a modo de “radiografía del Turismo Gastronómico” y se constató la buena salud que experimentaba hasta entonces el sector: “En 2018, más de 260.000 turistas visitaron España por gastronomía, un 16,7% más que el año anterior, que sumaron [una facturación] de más de 15millones de euros, con un incremento del 65,6% evidenciando la importancia enorme del turismo gastronómico.” (Fernández Guadaño M., 2019).

Además, si aplicamos una perspectiva más amplia, como la que se recoge en el libro y que considera a la gastronomía su conjunto, las cifras serían, todavía, mucho más elevadas.

En este mismo foro, Rafael Ansón, presidente de la Real Academia de Gastronomía y Embajador de Turismo Responsable de la OMT, indicó que **“La gastronomía es motivación complementaria al viajar o, cada vez más, la principal, pues, primero, se elige dónde comer bien y después se buscan otros complementos del viaje”** y, haciendo referencia a la consultora KPMG, explicó que “la actividad gastronómica como una cadena valor representa el 33% del PIB y supone el 20% del empleo”. Teniendo en cuenta esta consideración, “un 20% de los turistas (más de 12 millones) vinieron a España motivados por la gastronomía por tres motivos: la materia prima, la forma de comer y la hospitalidad”. (Fernández Guadaño M, 2019).

Es decir, independientemente de la forma de cuantificar y fuentes de referencia, **se corrobora con claridad meridiana, que la gastronomía se ha convertido, hasta día de hoy, en uno de los motivos principales de elección de unas vacaciones** y por tanto, tiene un gran impacto socio-económico tanto a nivel turístico como a nivel agroalimentario para nuestro país o territorio específicos.

Cuando se habla de turismo gastronómico, tendemos a pensar en ejemplos concretos en lugares determinados, como, por ejemplo, algún restaurante icónico con chef reconocido (generalmente con estrellas Michelin) y, aunque indudablemente son en sí mismos, atracción de visitantes, no son agentes únicos implicados en el reclamo gastronómico. De hecho, hay que tener en cuenta que, desde hace unos años, “la gastronomía ha superado el marco de la mesa y más allá del restaurante, el producto se abre a un gran número de atributos y actores participantes” (OMT y Basque Culinary Center, 2019)

La oferta de turismo gastronómico engloba a una cadena de valor muy extensa que comprende entre numerosos componentes, al sector primario para la obtención de ingredientes y materias primas características; sector secundario industrial o transformador, que los procesa según parámetros bien definidos con unas exigencias de calidad y sector terciario de distribución, venta... A todos ellos podemos asociar elementos etnográficos, históricos y culturales que conforman la totalidad del patrimonio gastronómico, por lo que, **muy a menudo la oferta gastronómica puede asociarse no solo a la restauración sino a la visita de centros productivos, museos, centros culturales etc... pudiendo así, en su conjunto, apoyar a la divulgación de la identidad del territorio al compartir el “paisaje culinario” en su totalidad.**

Bajo esta nueva óptica, debemos caracterizar y potenciar la gastronomía de un lugar como reclamo

turístico. Así lo señaló en el mismo Foro la Directora General de Turismo de la Rioja y exdirectora del Máster de Turismo Gastronómico de BCC, Amaia López de Heredia, cuando explicó que el **“reto es conseguir que la gastronomía de una zona y sus singularidades sean el ADN de la oferta para ser capaz de atraer a los visitantes”**. (Fernández Guadaño M, 2019)

Ahora que los visitantes se verán reducidos a corto y medio plazo, hay que mantener este concepto en mente y hay que seguir trabajando sobre la base de la gastronomía en su conjunto, se pueden construir nuevas propuestas que, basadas en este ADN, permitan la recuperación económica de un territorio. De hecho, ya observamos algún movimiento en la industria agroalimentaria para enfocar su atención y valor a los distintos territorios mediante la oferta de los productos locales y de proximidad #portipor todos; “Ahora más que nunca, productos de Madrid”; #EstePaísLoAlimentamosUnidos, (Food Retail, 2020)

Ya observamos algún movimiento en la industria agroalimentaria para enfocar su atención y valor a los distintos territorios mediante la oferta de los productos locales y de proximidad

En este sentido, el turismo gastronómico está idealmente posicionado para reconocer e “inventorizar” el patrimonio “producto-territorio-cocina” del destino, coordinar acciones a distintos niveles, y, en definitiva, para apoyar y apoyarse en la industria alimentaria.

El sector agroalimentario permitirá conectar el turismo gastronómico con su público mientras desarrolla un nuevo lenguaje para con los clientes, aportando valor añadido a distintos niveles (incluido el social, cultural...) y elementos diferenciadores de la competencia, evitando las temidas guerras de precios (especialmente crudas en un entorno de deflación-recesión económica).

Sin embargo, asociar la oferta gastronómica a un territorio o región, no es tan sencillo ya que existe el riesgo de homogeneización (todo termine siendo igual) o de banalización (todo acabe

siendo superficial y falso) así que es evidente que el desarrollo coordinado de la gastronomía, como elemento estratégico para una región o destino turístico, necesita de la guía profesional, coordinación, estructuración aportada por el turismo gastronómico que será, a su vez, apoyado y desarrollado por el músculo productivo y comercializador de la industria agroalimentaria.

De esta forma, se podrán crear acuerdos y estrategias específicas que permitan identificar el capital tangible e intangible como instrumento de innovación y competitividad regional, para, posteriormente crear procesos y acciones que conduzcan al desarrollo de productos gastronómicos (turísticos y agroalimentarios) de forma coordinada y coherente con un mayor valor añadido. El consumidor-visitante tendrá una visión poliédrica completa y armoniosa del destino a través de estos dos sectores.

Para ayudar en la configuración de un territorio como destino gastronómico, López de Heredia junto con Iñaki Gaztelumendi, consultor de OMT y colaborador del BCC, presentaron una “Guía para el Desarrollo del Turismo Gastronómico” con “10 claves para todos los interesados en hacer del turismo gastronómico un motor de crecimiento económico en una guía que se pone a disposición de todas las tipologías de destino que sitúan el vínculo con la gastronomía como un elemento estratégico” (OMT-BCC, 2019)

En una situación post-covid, considerar la gastronomía como elemento estratégico, se hace más necesario que nunca para que actúe como motor de crecimiento funcionando de forma tradicional o mediante nuevas propuestas. Ahora que se ha imposibilitado viajar y visitar otros territorios, estos destinos deberían tener la posibilidad de “exportarse”, y darse a conocer “de forma remota” para transmitir esta experiencia allá donde el cliente (visitante) se encuentre. Para ello, se podrán utilizar herramientas digitales y productos agroalimentarios, no sólo como un medio de vida a corto-medio plazo, sino como desarrollo de negocio futuro cuando volvamos a nuestra “nueva realidad”.

1.2 PRODUCTOS ALIMENTARIOS TURÍSTICOS

En lo que respecta a la industria agroalimentaria, ya es constatable su rol como elemento base para la construcción de la propuesta culinaria ya que trabaja conjuntamente con el turismo gastronómico en una estrategia ya no PULL sino PUSH, a través, por ejemplo, de los productos regionales, de Calidad Diferenciada D.O. e IGP.

Esta forma de llegar al visitante, será crucial en este periodo ya que el viajero no puede desplazarse, pero el territorio si puede hacerlo a través de sus productos y su cocina.

Actualmente en España existen 102 Denominaciones de Origen y 90 Indicaciones Geográficas Protegidas registradas por El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación dentro de las distintas CCAA incluyendo 8 supra autonómicas como Calasparra, Guijuelo, Idiazábal, Jabugo, Carne de Ávila, Cordero Segureño, Espárrago de Navarra y Queso Los Beyos (MAPA, 2019)



De forma análoga se diferencian también 96 DOs y 42 IGPs en el sector vitivinícola con 4 regiones supra autonómicas: Cava, Jumilla, Rioja, Ribera del Queiles. (MAPA, 2019)

No es sorprendente contar con productos diferenciados presentes sobre la superficie de distintas CCAA ya que el patrimonio cultural y gastronómico está más relacionado con condicionantes geográficos y contextos culturales (por ejemplo un valle) que con razonamientos puramente político-administrativos.



La fabricación de estos alimentos tradicionales bajo sello “DO o IPG”, garantiza autenticidad y calidad asociados a un producto o territorio, lo que aumentan el atractivo para el consumidor - visitante y su intención de compra tanto en el puesto de venta del productor local que lo ofrece directamente en una feria gastronómica o destino turístico, como a través de distintos canales de distribución y restauración en los que estén más o menos presentes.

En este periodo de crisis sanitaria y económica **será necesario potenciar la distribución de esta tipología de productos (con sellos de calidad existentes asociados a un territorio o incluso otros nuevos que se creen para este propósito) como solución para satisfacer la demanda del turista gastronómico que no puede “ejercitarse como tal” debido a Covid-19.**

Y, si queremos abordar un perfil más amplio de cliente, quizás será necesario “embarcar” a empresas de mayor escala (generalmente, más tecnificada, menos tradicional) para esta etapa de elaboración y comercialización, ya que esta será la única o primera “expresión turística” de un destino gastronómico mientras exista restricciones al movimiento y al turismo ya que, en cualquier caso, hace falta llegar al público objetivo y permanecer “vivos” en la mente del consumidor.

será necesario “embarcar” a empresas de mayor escala (generalmente, más tecnificada, menos tradicional)

Siguiendo esta línea de razonamiento, es muy interesante **observar y aprender de los pasos dados por marcas en las que controlan no sólo la producción e imagen del producto agroalimentario sino la comercialización directa online y en sus locales con un evidente enfoque turístico-gastronómico como es el caso de Tierra de Sabor²**

Esta marca paraguas actúa a modo de plataforma promocional multicanal de los productos agropecuarios tradicionales y de calidad de Castilla y León³ definiéndose exigentes estándares de calidad para poder adherirse y utilizar el logotipo asociado. Estos productos se vinculan al territorio, a la historia y se ofrecen a través de la venta online directa al consumidor⁴ o a plataformas de distribución⁵ para su comercialización nacional e incluso exportación bajo la marca “Heart of Spain”⁶

Además, Tierra de Sabor, no sólo trabaja desde una óptica agroalimentaria sino que su trabajo es holístico y también pone esfuerzo en toda la experiencia asociada a su consumo a través de la red “Restaurantes de la Tierra”⁷ que deben cumplir exigencias asociadas al uso de la propia marca (TIERRA DE SABOR)



2 - <http://www.tierradesabor.es/>
3 - <http://www.tierradesabor.es/productos>
4 - <https://market.tierradesabor.es/>
5 - <http://www.tierradesabor.es/profesional>
6 - http://www.tierradesabor.es/heart_of_spain
7 - http://www.tierradesabor.es/restaurantes_tierra

Este es un ejemplo excelente de cómo se aplica una estrategia moderna y de escala para potenciar la gastronomía y su territorio a nivel internacional y podría ser extensible a otros productos y destinos.

La vinculación de un producto a un territorio ofrece un valor intangible de marca extraordinario ya que permite diferenciar y fijar en la mente del consumidor la oferta alimentaria y turística e invitando también a visitar el lugar de origen de los mismos.

A nivel internacional, podemos observar el ejemplo de países vecinos como Italia en los que el producto regional adquiere una significación internacional como el caso de la Salsa Bolognese (Bologna), Queso Parmesano (Parma), Jamón de Parma, Vinagre de Módena... creando en el imaginario colectivo una asociación indisoluble entre Italia, origen “Made in Italy” y “La Buena Mesa” y, por tanto, una invitación constante, a nivel consciente y subconsciente, a dar el salto desde consumidor a turista gastronómico.

Según The Italian Food and Wine Tourism Report 2019 “Los [visitantes] extranjeros están enormemente interesados en el turismo. 62% toman en consideración paquetes turísticos tematizados sobre alimentación y bebida. Sobre todo en la Toscana (72%) y Piemonte (59%). Italia ofrece 825 IPG, 5056 productos alimentarios tradicionales, 335000 compañías de catering, 23000 granjas y 114 museos temáticos alrededor de la gastronomía, así como 173 rutas vinícolas y de aromas. (Fes, 2019)

Tomando estas cifras como referencia, tenemos numerosas oportunidades para desarrollar y diversificar nuestra oferta gastronómica y, en este sentido, los productos agroalimentarios son una excelente punta de lanza para dar a conocer una propuesta de productos de turismo gastronómico compleja y abundante basada en la autenticidad y el patrimonio culinario.

Ya que numerosos destinos tradicionales (urbanos o “de sol y playa”) están en amenaza debido a las restricciones higienico-sanitarias que limitan la concentración de visitantes en espacios concretos; los destinos de interior, más rurales y asociados a la naturaleza, producción agrícola-ganadera y a formas de vida tradicionales ligadas a la tierra, encontrarán oportunidades nuevas de negocio.

Estos territorios podrán desarrollar una oferta que satisfaga las nuevas preferencias de los viajeros que, tras la pandemia, buscarán productos agroalimentarios auténticos y genuinos (push) y a la vez que proporcionar espacios tranquilos, seguros y al abierto

que les permita conectar con el entorno de forma ética y sostenible para el ecosistema y la población local (pull). (Brunat, 2020) (SocialTour & Polo, 2020)

1.3 ESPECIALIZACIÓN DEL TURISMO GASTRONÓMICO PUSH-PULL

En España, uno de los sectores que más evolucionado en materia turística y de turismo asociado a alimentación y bebidas, dada su relevancia histórica, geográfica y económica, es el sector vinícola-enoturístico como un subsector diferenciado del turismo gastronómico.

El vino tiene la habilidad única de crear un lenguaje propio que comunica e invita a comunicarse de forma muy diversa y rica. El vino no es sólo es un producto agroalimentario comprado en un lineal de supermercado, es el mejor acompañante de un plato, actor principal en una celebración y catalizador de experiencias entorno a una mesa. Puede convertirse, entre muchas otras cosas, en punto de encuentro, en artículo de lujo y también embajador de un territorio.



Esta versatilidad le permite ser utilizado como elemento divulgador (Push) y como reclamo (Pull) ya que, por un lado, el vino tiene una naturaleza comercial como producto agroalimentario “exportado” fuera del área de producción de forma para ser consumido de “forma deslocalizada” **aportando un retorno económico a bodega de origen y por el otro lado, el vino es un instrumento “pull” ya que es disfrutado en el restaurante, o en la bodega en la propia región de producción.** Desde una perspectiva enoturística, invita



a visitar y conocer el “Terroir”, modo de vida, particular forma de elaboración y consumo mediante la visita a la zona, a los restaurantes y a las bodegas...

Esta atracción al destino se ve muchas veces potenciada en la adaptación y evolución de las bodegas a centros turísticos “totales” aportando, de forma armónica, alojamiento, restauración y otros servicios turísticos. Un ejemplo icónico es la Ciudad del Vino de la bodega Marques de Riscal⁸ con la incorporación de un Hotel Boutique diseñado por el arquitecto Frank O. Gehry (mundialmente reconocido por sus Museos Guggenheim), Spa, Restaurante dirigido por el chef Francis Paniego (galardonado con Estrella Michelin)

La riqueza de posibilidades que crea el vino en su acercamiento al consumidor “push” y de su valor turístico como elemento “pull” de atracción de destino, tiene mucho que enseñar a otros productos agroalimentarios y regiones, tanto en su forma de establecer sinergias y cooperaciones entre agentes de valor como en la capacidad para comunicar, de crear imagen y de emocionar.

Una de las regiones pioneras fue DO Rioja en su concepto enoturístico⁹. Amaia Lopez de Heredia, responsable durante diez años de la estrategia, gestión y desarrollo de la Ruta del Vino de La Rioja Alavesa (actual Directora General de Turismo de la Rioja); es firme defensora de una visión 360° en lo que respecta al Turismo Gastronómico: “Lo importante es concebir este turismo como aspecto necesario para vender vino y el vino como algo que ayude a vender el turismo” (Diez, 2019)

Se trata de un escenario clásico de “win-win” en los que, la sinergia apoya a ambos sectores y la “fertilización cruzada” es necesaria para desarrollar el territorio de forma sostenida en el tiempo. “El impacto turístico en un territorio, si se gestiona de manera sostenible, tiene importantes beneficios” (Diez, 2019)

Actualmente, en esta situación de incertidumbre económica, el turismo gastronómico e industria alimentaria deben trabajar conjuntamente en desarrollar estrategias pull-push que reviertan en un beneficio para la propia región y territorio, a través de la comercialización de productos asociados a las mismas, respetando siempre el patrimonio gastronómico de origen y teniendo muy clara la estrategia de comunicación de cara al consumidor.

Debido a que la gastronomía no puede anclarse en el pasado, sino que debe adaptarse a la nueva realidad post-covid y planear su futuro inmediato; esta asociación conjunta resulta más necesaria que nunca.

1.4 GASTRONOMÍA 4.0

Y es que, como ocurre en casi todos los sectores, **existe también, la necesidad de desarrollar la gastronomía en las nuevas tecnologías**. En palabras de López de Heredia “hay que seguir trabajando en ofrecer unas experiencias mucho más personalizadas, añadiendo una capa digital al enoturismo porque esto es algo que hay que hacer en cualquier actividad turística.” (Diez, 2019) De hecho, ya se habla de una denominada “Gastronomía 4.0” y, por ejemplo, en Euskadi, ya existen programas y ayudas públicas para su construcción¹⁰ además de las numerosas iniciativas privadas trabajando en esta dirección.

Por ejemplo, **ferias especializadas ya toman parte activa en la atracción de talento y selección de propuestas emergentes** de Start-ups enfocadas en la gastronomía. En la última edición, HIP Horeca Professional Expo de Madrid a 25 de Febrero, tuvo lugar el II Digital Gastronomy and Hospitality Forum organizado por LABe enfocado a la búsqueda de “proyectos disruptivos que impacten en la gastronomía y hostelería del futuro, en tecnologías como Big Data, Inteligencia artificial, Analítica de datos, IoT, Robótica y nuevos equipamientos, Automatizaciótas, etc” (Emprendedores, 2019)

En resumen, el turismo gastronómico deberá estudiar sinergias con la industria agroalimentaria para pasar de un concepto PULL a una nueva aproximación PUSH-PULL contando con el apoyo de toda la cadena de valor y el uso de nuevas tecnologías. Como desarrollaré más adelante, ya estamos observando el e-commerce y delivery como nuevas formas de acercarse a este cliente que, por distintos motivos (sanitarios, legales, económicos, sociales...) ya no puede desplazarse o no podrá hacerlo tan fácilmente en un futuro próximo.

8 - <https://www.marquesderiscal.com/secciones/43/N/22>
9 - <http://www.rutadelvinoderiojaalavesa.com/es/bodega/11/Tierra>
10 - <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/ekonomia/programas-y-ayudas/proyectos-estrategicos/gastronomia-4.0>

INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ESTRATEGIA PUSH



*El sistema
agroalimentario
constituye la segunda
industria del país, muy
cercana al turismo*

2.1 Productos agroalimentarios

La industria agroalimentaria, por su parte, participa también muy activamente en la gastronomía mediante la producción de materias primas (sector primario); su procesamiento (sector secundario) y comercialización (sector terciario) y, en su conjunto, tiene un peso clave tanto a nivel económico como a nivel social y cultural sobre el territorio.

En 2019, PriceWaterhouseCoopers (PWC), en su estudio “El futuro del sector agrícola español” ha confirmado el peso tan significativo de esta industria considerando toda la cadena de valor del sistema agroalimentario al concluir que “España es el país con mayor proporción de PIB agrario de la Unión Europea [...] **El sistema agroalimentario constituye la segunda industria del país, muy cercana al turismo, con una contribución del 10,6% al PIB y del 14,2% al empleo. (PWC, 2019)**

INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ESTRATEGIA PUSH

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas “Alimentamos el Futuro 2020”; indica que “La industria alimentaria española ocupa el 5º puesto en valor [en la UE] de cifra de negocios (8,7%), por detrás de Francia (16,2%), Alemania (15,4%), Italia (12,0%) y Reino Unido (10,7%)

En España, la industria de alimentación y bebidas es la primera rama manufacturera del sector industrial con 107.043,0 M€ de ventas de productos que representa el 24,3% del sector industrial, el 18% de las personas ocupadas y el 15,5% del valor añadido. Representa el 2,5% del PIB de España (en V.A.B.)” (Subdirección General de Fomento Industrial y Asociativo Agroalimentario., 2019)

A nivel productivo, se observa un crecimiento positivo en los últimos años aumentando, además las exportaciones: Respecto al comercio exterior alimentario transformado, durante 2018, el valor de las exportaciones ha ascendido a 29.931 millones de euros y el de las importaciones a 22.218 millones de euros. El saldo es positivo con 7.713 millones de euros y con una tasa de cobertura situada actualmente en el 135%; 16.627 empresas exportan por valor de 30.470 M€ y las exportaciones se dirigen principalmente a países de la UE (66,3%), similar a la registrada en 2017 (66,4%)”. (Subdirección General de Fomento Industrial y Asociativo Agroalimentario., 2019)

Las distintas fuentes de información evidencian la gran importancia de la industria agroalimentaria en nuestro país y su enfoque eminentemente PUSH en una actividad asociada a cultivo, recolección, fabricación, distribución y venta de productos dentro de la propia región, país e incluso internacionalmente en una gran vocación exportadora.

A pesar de su gran tamaño e importancia, este sector se encuentra enormemente atomizado.

La industria Alimentaria cuenta con 31.342 empresas que representan el 17,4% de toda la industria manufacturera. El 96,5% son empresas con menos de 50 empleados (30.222) y el 79,8% cuentan con menos de 10 empleados (24.989).” (Subdirección General de Fomento Industrial y Asociativo Agroalimentario., 2019)

Dado que el sector de alimentación y bebidas está tan disgregado, se necesita de cooperación y coordinación para apoyar este crecimiento sostenido. Las empresas se asocian en la consecución de objetivos comunes y, por el momento y en líneas generales, están obteniendo resultados muy exitosos.

2.2 AGRUPACIÓN AGROALIMENTARIA

Esta agrupación se apoya a nivel público, desde el propio Ministerio, a través de La Subdirección General de Fomento Industrial y Asociativo Agroalimentario entre cuyas responsabilidades se incluyen “Desarrollar las competencias del Departamento en materia de fomento de la industria de alimentación y bebidas, y la mejora de su competitividad y sostenibilidad” y “Ejercer las competencias del Departamento en materia de fomento de la vertebración sectorial a través del asociacionismo y de la economía social de carácter agroalimentario. En particular, en desarrollo de la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario” (BOE-A-2018-10245)¹¹

Sin embargo, la colaboración no se restringe únicamente al sector público sino que esta asociación, también se realiza en el ámbito del sector privado. Es frecuente observar que las empresas a menudo se agrupan y adscriben en torno a agrupaciones regionales y/o clústeres empresariales, funcionales, centros tecnológicos que actúan como eje motor y de innovación del sector, etc...

A nivel nacional destaca la FIAB o Federación Española de la Industria de Alimentación y Bebidas, que representa a esta industria (primer sector industrial del país) desde 1977, está constituida por casi medio centenar de asociaciones y tiene como “objetivo la defensa de los intereses del sector ante la Administración y los diferentes órganos de decisión, nacionales e internacionales, así como la anticipación ante los retos de futuro que inciden en el desarrollo de su actividad.”¹²



Recientemente, en Mayo 2020, FIAB ha presentado un Plan para la reactivación del sector y la economía española en el que uno de los ejes estratégicos es “**la puesta en marcha de campañas para aumentar la confianza del consumidor y potenciar el trinomio Alimentación - Gastronomía - Turismo con acciones que fomenten el consumo nacional, el turismo y la promoción de los productos españoles en el extranjero**” (FIAB, 2020) confirmando la necesidad de aunar estos dos sectores tan relevantes de nuestra economía tal y como postulo en este escrito.



También ha tomado acciones específicas con el MAPA para abordar la nueva situación del sector¹³; elabora guías de prevención de riesgos asociados al coronavirus¹⁴ y toma acciones para la recuperación del sector turístico. Dado que en este sector, existen numerosos agentes implicados además de aquellos propios del área más industrial, ha habido una agrupación intersectorial al realizar esta petición junto con “Hostelería de España”¹⁵ y AECOC¹⁶.

AECOC es la asociación española de fabricantes y distribuidores: “una de las mayores asociaciones empresariales del país y la única que reúne a todos los agentes de la cadena de valor, desde productores y fabricantes, a operadores logísticos y distribuidores” (AECOC, 2020)

No es de extrañar que en esta situación atípica y extremadamente exigente, AECOC se haya volcado en el apoyo de sus asociados durante la pandemia generando conocimientos y recomendaciones para este nuevo escenario y para plantear solicitudes al Gobierno en solitario y junto con otras asociaciones para apoyar al sector perjudicado en la crisis de Covid-19.

Por otro lado, Hostelería de España es la organización empresarial que representa a los restaurantes, bares, cafeterías y pubs de nuestro país. La hostelería está formada por más de 300 mil establecimientos que dan trabajo a 1,7 millones de personas y tiene un volumen de ventas de 123.612 millones de euros, con una aportación del 6,2% al PIB de la economía española. Específicamente, los restaurantes, bares, cafeterías y

pubs emplean a 1,3 millones de personas y tiene una facturación cercana a los 94.000 millones de euros, aportando el 4,7% al PIB nacional. (CEHE, 2020)
Estas asociaciones sectoriales, FIAB, AECOC y HOSTELERIA DE ESPAÑA, de enorme magnitud por sí mismas, han debido aunar esfuerzos debido a la magnitud de la crisis generada por la pandemia para tomar acciones de la dimensión necesaria y acorde a la de los problemas a los que se enfrentan.

En este sentido, sería también positivo observar **acciones coordinadas en el sector público**, por ejemplo, el MAPA (Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación) en coordinación con MINCOTUR (Ministerio Industria, Comercio y Turismo) para la búsqueda de sinergias a nivel nacional e internacional.

Recientemente el MAPA ha presentado una campaña de promoción de productos a nivel nacional e internacional bajo el lema “Nacidos en España. Admirados en el mundo”¹⁷ y, quizás, una segunda fase podría añadir el epígrafe del estilo “Ven a conocernos” o “Te esperamos en nuestra tierra” de forma que no sólo se incentiva la compra y consumo de productos alimentarios sino la visita turística para conocer las regiones de producción del aceite de oliva, del vino, del jamón... que son el objeto de esta primera campaña.

En esta época de crisis, donde los cambios son más rápidos y profundos, hay que buscar aliados, establecer colaboraciones y encontrar “nuevos compañeros de viaje” que sin duda, pueden ser inesperados. Se necesita de una asociación entre miembros de origen

11 - <http://www.boe.es> BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Núm. 176 Sábado 21 de julio de 2018 Sec. I. Pág. 73235

12 - <http://fiab.es/fiab-presentacion/>

13 - <http://fiab.es/el-consejo-de-direccion-de-fiab-analiza-con-el-ministro-planas-la-situacion-y-los-retos-del-sector/>

14 - <http://fiab.es/los-agentes-sociales-de-la-industria-de-alimentacion-y-bebidas-acuerdan-un-protocolo-guia-de-proteccion-y-prevencion-laboral-para-trabajadores-del-sector/>

15 - <https://www.cehe.es/que-es-hosteleria-espana.html>

16 - <https://www.aecoc.es>

17 - https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/nacidos_en_espana_admirados_en_el_mundo.aspx

diversos que interactúen con objetivos comunes desde ópticas y perspectivas distintas.

Como desarrollará más adelante, en entornos cambiantes hace falta de estructuras híbridas, complejas y flexibles capaces de adaptarse y ofrecer soluciones nuevas a esta nueva realidad en la que nos encontramos tanto a nivel nacional como regional.

A menor escala, también existen asociaciones de menor tamaño con objetivos compartidos y que enfocan sus esfuerzos a territorios específicos. De esta forma, trabajan colaborativamente en un área geográfica determinada para obtener resultados que no podrían alcanzarse de forma individual.

En España existen numerosos cluster agroalimentarios, como, por ejemplo, Cluster Food+i del Valle del Ebro¹⁸, de Euskadi¹⁹ etc... de forma análoga al sector turístico en el que encontramos también asociaciones o cluster como por ejemplo en Extremadura²⁰ o ciudad como Jerez²¹; enfocados en una tipología turística como el Turismo Rural en Asturias²².

De hecho, estos clústeres del sector agroalimentario han ido evolucionando y tampoco se limitan ya a un solo sector productivo o geográfico sino que también pueden trabajar en pro de un interés común específico aunando agentes de interés muy diversos que implementan estrategias compartidas, desarrollan la

colaboración y el networking, buscando sinergias y reforzando las conexiones de todos los elementos de la cadena de valor.

A modo de ejemplo, el sector agroalimentario es líder en Navarra gracias a su fuerte presencia en la región, su contribución al PIB es muy significativa: 6,6% del total del PIB regional y 14 % del PIB industrial regional (SODENA) y está muy bien desarrollado e interconectado **gracias a distintas agrupaciones empresariales que han surgido a lo largo del tiempo. Inicialmente compartían actividad y, con el tiempo, se han ido diversificando y especializando.**

Así en 1967 se creó CONSEBRO, la Asociación de Industrias Agroalimentarias de Navarra, La Rioja y Aragón, que representa a más de 130 empresas e incentivó la creación del Centro Nacional de Tecnología Alimentaria en 1981, referente nacional a la vanguardia del sector. Más recientemente, en 2018, se presentó un nuevo cluster, Nagrifood²³, que es un excelente ejemplo de cluster funcional en la región. “Un referente de innovación colaborativa, una apuesta por la competitividad alimentaria. Es una organización de empresas que tiene por objeto la mejora continua de la competitividad de sus socios, y por ende de la del sector, a través del desarrollo de la intercooperación, la innovación abierta y el intraemprendizaje” (NAGRIFOOD, 2020)

En él ya no se busca agrupar únicamente a empresas fabricantes, ofrecer servicios y satisfacer sus demandas, sino que se **amplifica el número y versatilidad de los agentes de interés aunando representantes de cooperativas, fabricantes, distribuidores, empresas de embalajes, universidades, centros tecnológicos, cajas de ahorro, empresas TIC...** todos ellos agentes de la cadena de valor del sector agroalimentario navarro.

En este periodo de Covid-19 donde el turismo necesita reinventarse, esta asociación intersectorial bajo el cluster Nagrifood, podría amplificarse añadiendo agentes propios del turismo gastronómico de la región para encontrar nuevas sinergias y beneficios colectivos ya que, bajo el paraguas común del patrimonio gastronómico navarro, se pueden desarrollar estrategias propias del turismo gastronómico para aumentar el valor añadido de los productos agroalimentarios y para, al mismo tiempo, generar atracción y visitantes al Reyno de Navarra.²⁴

Esta propuesta sería extensible a todos aquellos cluster que se adaptan a las necesidades de los nuevos tiempos: **La incorporación de la visión e input del turismo gastronómico sería muy beneficiosa para su actividad**, (por ejemplo en Euskadi, en el Valle del Ebro o dónde lleven a cabo su actividad.)

Otro ejemplo muy representativo de “cluster funcional” de enfoque moderno y diversificado y especializado en sector horeca es el FoodService Cluster de Catalunya²⁵. En este caso, el cluster tampoco representa sólo a fabricantes sino que también incluye distribuidores, agentes gastronómicos especializados, centros tecnológicos, start-ups, restauradores y consultores.²⁶

No es de extrañar que un cluster tan completo y multifuncional esté presente en Cataluña ya que este sector “cuenta con 163.372 trabajadores y genera un volumen de negocio global de 38.205 M€.

Esta cifra equivale a un 16,28% de su PIB [...] Los alimentos catalanes han conseguido un valor significativo en los mercados internacionales: **en los últimos 10 años las exportaciones se han incrementado un 45% en volumen y un 65% en valor**”. (Generalitat Catalunya, 2020)

Actualmente uno de los retos principales de este cluster será resolver la nueva situación post-Covid en la que el

Turismo y Hostelería se encuentran en una situación crítica. Deberán entre todos estos miembros (y quizás otros nuevos) reinventar la aproximación al mercado y buscar nuevas propuestas adaptadas a esta nueva realidad. ¿cómo llegar al cliente en este nuevo marco socio-económico?

Uno de los elementos clave de la asociación es el poder aunar esfuerzo, trabajo y para avanzar en puntos clave y desarrollar elementos estratégicos de cara a un futuro. Si en los últimos años ha existido la necesidad de agruparse y organizarse para poder hacer frente a los desafíos del sector, en tiempos de Covid-19, esta dinámica se hace todavía más necesaria que nunca.

Agruparse y organizarse para poder hacer frente a los desafíos del sector, en tiempos de Covid-19, se hace todavía más necesario que nunca.

En este sentido, podemos observar como las distintas agrupaciones empresariales, centros tecnológicos y de formación (ej. CNTA, BCC, Hosteltur, Instituto San Telmo...), están generando webinars, reuniones virtuales y puestas en común para comentar la situación, analizar conjuntamente la los nuevos escenarios de trabajo y vislumbrar el camino a seguir en los próximos meses. Compartir experiencias y visiones se hace imprescindible para trabajar en un futuro imprevisto que debemos escribir desde hoy y entre todos.



18 <https://www.clusterfoodmasi.es/>
19 <http://www.clusteralimentacion.com/es>
20 <http://clusterturismoextremadura.es/>
21 <http://www.destinojerez.com/>
22 <https://www.asturiasparaisorural.com/asturas/#.XpwPd8gzblU>
23 <https://nagrifoodcluster.com/>
24 - <https://www.turismo.navarra.es/esp/home/default.htm>
25 - <https://www.clusterfoodservice.org/>
26 - <https://www.clusterfoodservice.org/es/quienes-somos/>

2.3 COOPETICIÓN

La asociación, como en un ecosistema, permite encontrar soluciones que no pueden alcanzarse nunca a título individual y dar respuestas más eficientes a los retos a los que nos enfrentamos.

En los últimos tiempos hemos observado que el entorno cada vez es más dinámico y hay que adaptarse de forma rápida y eficiente. Para poder hacerlo, es necesario que estas asociaciones se vuelvan más complejas en cuanto a los integrantes que las conforman y sus formas de interactuar, y resulta imprescindible trabajar de esta forma para poder ampliar el área tradicional de actuación desde el propio sector (asociación intrasectorial) hasta la cooperación entre sectores. Esta asociación intersectorial conforma un paso ulterior en la evolución de las asociaciones que, como un ser vivo, requiere de distintos órganos y sistemas para conformar un organismo más evolucionado que responda al ritmo de estos nuevos tiempos.

A situaciones nuevas, han aparecido soluciones nuevas y esta evolución ha ido uniendo a “compañeros de viaje” más diversos. De esta forma, se han ido desdibujando líneas que antes delimitaban roles claros: **si en el pasado existía un partner o un competidor, en la actualidad fácilmente podemos encontrar empresas que encajan en ambas definiciones. No existe una línea divisoria entre una cooperación o competencia puras sino que, actualmente, se habla cada vez más de “coopetición” o “entorno coopetitivo”,** es decir, el acuerdo entre empresas que requieren de cooperación para alcanzar algún tipo de beneficio mutuo aunque compitan entre sí en el mercado. El “new normal” implica trabajar conjuntamente con un competidor de forma que se obtienen resultados positivos para ambos.

Si en el pasado existía un partner o un competidor, en la actualidad fácilmente podemos encontrar empresas que encajan en ambas definiciones.

Es decir, habrá que tener una mente muy abierta para contactar competidores con los que no existía ninguna relación, pero que ahora son más necesarios que nunca para salvar un mercado, evitar un desabastecimiento en materias primas, etc... o para contactar con otras regiones, otras empresas, totalmente ajenas para nosotros con los que podamos avanzar conjuntamente.



Por ejemplo, se pueden compartir gastos en laboratorios de Calidad e I+D, campañas publicitarias, crear centrales de compras, oficinas de promoción y desarrollo en el extranjero, “apadrinamiento” de Start-ups, gestionar acciones de Responsabilidad Social Cooperativa conjunta,... etc. **El turismo gastronómico e industria agroalimentaria, aunque pudieran competir en ciertos aspectos a lo largo de sus respectivas cadenas de valor, sin duda, encuentran numerosos beneficios al colaborar conjuntamente.**

Como resulta evidente, es crucial destacar la importancia de definir la dinámica apropiada entre los distintos participantes del cluster, los objetivos que se persiguen, el rol de cada agente dentro de la asociación y la gobernanza en sí misma de la asociación para conseguir óptimos resultados y evitar conflictos.

2.4 COLABORACIÓN CON EL TURISMO GASTRONÓMICO PULL

En tiempos post-Covid, surgen y surgirán nuevas situaciones y, por tanto, nuevos socios. Debemos ampliar las miras buscándolos incluso en aquellos coopetidores que antes “no existían” en nuestro ecosistema, pero con los que, en estas circunstancias, deberíamos estar trabajando codo con codo. Estos nuevos partners pueden ser sectores muy diferentes con los que hemos trabajado conjuntamente y esto será un signo de adaptabilidad y fortaleza en un entorno cambiante y dinámico.

Quizás será posible ver mayor interacción entre el sector agroalimentario (entendido como una cadena de valor extendida) y el sector turístico o turístico gastronómico (en toda su cadena de valor) para fomentar el valor añadido de productos, la creación de imagen asociada a un patrimonio gastronómico concreto a fin de desarrollar marca propia frente a marca de distribución, para aumentar las ventas retail frente a foodservice... a la vez que se potencia y da



los territorios pueden aunar esfuerzos para mantener su identidad, autonomía y autenticidad y trabajar en pro de una industria y turismo gastronómico sostenibles a largo plazo en un plano económico, social e histórico-cultural.

prestigio al territorio creando, en la percepción del consumidor, el interés por visitar el territorio de origen.

Esto puede resultar de especial interés si se cumplen las predicciones de algunos analistas como Paul Donovan, economista jefe global de UBS que vaticina que “La pandemia acelerará el “modelo de Coca Cola”: una mayor producción local de las multinacionales” (de Haro, 2020) que puede traducirse en una mayor presión competitiva tanto para los productores agroalimentarios propios de una región, territorio; como para el sector turístico cultural-gastronómico debido al riesgo de apropiación cultural en un ejercicio de “glocalización corporativa”.

De esta forma, los territorios pueden aunar esfuerzos para mantener su identidad, autonomía y autenticidad y trabajar en pro de una industria y turismo gastronómicos sostenibles a largo plazo en un plano económico, social e histórico-cultural.

2.5 SALUD Y SOSTENIBILIDAD

Desde una perspectiva geopolítica, Neil Melvin, El director de Estudios Internacionales de Seguridad del Royal United Services Institute explicó que “La pandemia no va a cambiar el mundo, va a acelerar lo que ya estaba pasando” (Maza, 2020) y es inevitable aplicar este principio a las circunstancias en las que vivimos bajo el contexto bélico de lucha o guerra contra la pandemia y en cómo no sólo perdurarán sino

que se acelerarán muchas de las tendencias que existían hasta ahora tanto en alimentación como en turismo.

En este sentido, la sostenibilidad y alimentación saludables (y seguras) eran ya una demanda del mercado que estaba en auge antes del coronavirus y, sin duda persistirán y se harán indispensable en el escenario post-covid, para ambos sectores.

A modo de ejemplos, AECOC hace hincapié en su página web en estos dos aspectos de sostenibilidad y alimentación saludable a través de su Plan de Colaboración para la mejora de alimentos y bebidas 2017-2020²⁷ siendo el desarrollo sostenible, uno de los ejes de su Plan Estratégico 2017-2019²⁸

FIAB, por su parte, ha desarrollado iniciativas para la Promoción de Estilos de vida saludables²⁹ y mantiene como prioritarios la salud y el cuidado y protección del medio ambiente³⁰. De hecho, FIAB muestra un “compromiso firme e innegociable con el bienestar y la salud de los consumidores, la seguridad alimentaria, la innovación y la sostenibilidad económica, social y medioambiental”³¹ todos ellos retos que permanecen más vigentes que nunca con la pandemia Covid-19.

27 - <https://www.aecoc.es/articulos/estrategias-para-unaalimentacion-mas-saludable/>
28 - <https://www.aecoc.es/actividad/sostenibilidad/>
29 - <http://fiab.es/alimentativos-una-iniciativa-de-fiab-para-impulsar-un-estilo-de-vida-saludable/>
30 - <http://fiab.es/fiab-presentacion/areas-de-trabajo/competitividad-y-sostenibilidad/sostenibilidad/>
31 - <http://fiab.es/fiab-presentacion/compromisos-fiab/>



En esta época de cambio, hibridación y transversalidad, es necesaria también la reformulación de los conceptos “salud” y “sostenibilidad”.

En lo que respecta a sostenibilidad, ambas asociaciones, FIAB y AECOC, organizan el Congreso de Desarrollo Sostenible, “el punto de encuentro de referencia para el sector agroalimentario en materia de sostenibilidad” y en cuya segunda edición en Marzo de 2020 (ya en tiempo de Covid-19 y justo antes del confinamiento) se concluyó que “El gran consumo se reivindica como motor de cambio hacia un modelo económico más sostenible” (FIAB, 2020)

Estos objetivos son compartidos no solo dentro de la propia industria agroalimentaria sino que también confluyen con la industria turística y de turismo gastronómico. Por su parte, la Organización Mundial del Turismo tiene como prioridad un turismo sostenible: **«El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.»** (OMT, 2020) y los chefs, a la vanguardia del turismo gastronómico, promueven iniciativas también en esta dirección.

Angel León, a través de “Despesques 2018: Foro de debate internacional sobre la sostenibilidad” y con la participación de 67 chefs con casi 100 estrellas Michelin propició el trabajo sobre la concienciación en sostenibilidad (Fernandez Guadaño, 2018) Y muy recientemente, ya en escenario Covid, en San Sebastian Gastronomika, (el encuentro de profesionales de la Gastronomía en su edición online debido al confinamiento), Toni Massanés, (director de la Fundació Alicia) indicó que la cocina del futuro será sostenible, solidaria y saludable (Gastronomika Live, 2020).

Además, los Objetivos de Desarrollo Sostenible también se ven afectados por la Pandemia de Covid-19³² y acaban de ser revisados recientemente, ofreciendo nuevos elementos sobre los que trabajar con mayor atención para la consecución de los

mismos tanto en turismo como en industria. En esta época de cambio, hibridación y transversalidad, es necesaria también la reformulación de los conceptos “salud” y “sostenibilidad”. En este paradigma nuevo, cobran también nuevos significados: salud individual y también salud social, cultural, económica o, por ejemplo, sostenibilidad ecológica medioambiental, pero también económico-social (industrial, modos de vida...) Ampliando los conceptos, podemos encontrar numerosas sinergias entre tendencias y sectores.

La pandemia nos debe hacer tomar un enfoque más holístico en lo referente a salud-sostenibilidad en la gastronomía ya que **no sólo hay que trabajar en todo lo directamente relacionado con el proceso productivo, transformador asociado a parámetros cuantitativos como emisiones CO2 o perfil nutricional, utilización de insumos o aditivos, naturaleza del envase y su reciclabilidad... sino que debe también replantearse en términos cualitativos y humanos.** Es decir, hay que ir más allá y considerar el impacto sobre las comunidades, sobre su situación socio-económica y modos de vida, sobre el futuro que queremos dejar a generaciones venideras, sobre las consecuencias de nuestras acciones, qué propósito tenemos como empresa, como habitante, turista y como consumidor.

Estamos en un periodo de transformación y diseño de lo qué vamos a hacer y cómo lo vamos a llevar a cabo y, otra vez debemos volver a la pregunta inicial del Qué y el Cómo desde distintos ángulos para poder responderla desde la perspectiva gastronómica, aunando el conocimiento, valor, recursos y herramientas de la industria alimentaria y del turismo gastronómico. Será necesario aumentar nuestro “cluster” de trabajo ya que debemos evolucionar, crecer como único organismo para dar respuestas que solo podemos resolver entre todos.



Qué propósito tenemos como empresa, como habitante, turista y como consumidor.

3.1 Primera línea en la pandemia

La distribución o “retail” ha sido uno de los grandes protagonistas durante estas semanas de crisis y está jugando un papel clave, junto con la industria alimentaria en el abastecimiento de toda la población afectada por Covid-19, especialmente durante el confinamiento.

En estos días, han demostrado una enorme resiliencia y adaptabilidad a la afluencia masiva de compradores compulsivos y a las potenciales interrupciones en la cadena de suministro, a la necesidad de control de los aforos máximos y mantenimiento de medidas higiénicas... erigiéndose servicio de interés público para toda la población.

*El mundo dejará
de ser como antes y,
si el turismo (gastronómico)
y la industria agroalimentaria
deberán adaptarse,
también lo hará el retail*

Tras la expansión mundial del virus, existe la creencia generalizada de que el mundo dejará de ser como antes y, si el turismo (gastronómico) y la industria agroalimentaria deberán adaptarse, también lo hará el retail. Para ello, tendrá que tener en cuenta las nuevas restricciones legales, protocolos de actuación y las nuevas tendencias del consumidor; reenfocando las estrategias que ya estaban surgiendo en el sector.

Durante el 2019-2020 estábamos asistiendo como consumidores a la rápida transformación de la distribución, el retail adaptándose a la nueva realidad social. **Ya experimentaban la presión de la irrupción de las plataformas tecnológicas de venta de comercio electrónico Ecommerce y MarketPlace y de reparto, y por tanto trabajaban enormemente para adaptarse al mundo digital en paralelo a la potenciación de la experiencia de la compra tradicional.**

3.2 NECESIDAD DE DIGITALIZACIÓN

Según analiza el informe Grado de desarrollo de la omnicanalidad en el sector retail realizado por Prodware España en 2018 (Marketing 4 Ecommerce), se llega a la conclusión de que “la omnicanalidad en retail se encuentra en fases iniciales de implantación. Solo el 4% de los negocios analizados alcanza el grado más alto de omnicanalidad” (Rois, 2019)

3.4 MERCAURANTES

En el campo de la gastronomía, la evolución en la estrategia de comercialización en el aspecto experiencial-ocio ha sido exponencial. Las cadenas de distribución **ya no se limitan a vender los ingredientes o platos precocinados, sino que ofertan los platos preparados “Listos para comer” y habilitan incluso espacios para su consumo en el local** como en el caso de Mercadona aunando practicidad con diversión.



Si en el pasado, el retail se alineaba en con la industria alimentaria en sus acciones push de promoción y ventas y ahora hemos vemos acciones alineadas con la restauración en dirección pull que buscan atraer y fidelizar consumidores.

En los últimos meses, se ha acuñado el término Mercaurante o “Grocerant” para esta aproximación mixta de comercialización de producto-ingrediente

con plato terminado adaptándose a las tendencias del consumidor actual. Según Infoetail, “El futuro del retail pasa por la restauración” (Tello, 2019)

Se aúna la necesidad básica de alimentación con la conveniencia en una época en el que la multitarea y la falta de tiempo son un elemento recurrente de la vida diaria y **el supermercado ofrece a una respuesta accesible, sana y económica**. Según el propietario de Mercadona, Joan Roig, “La cocina del siglo XX que hoy conocemos, a mitad del siglo XXI ya no existirá. Cocinar será un hobby”. (Europapress, 2019)

Vemos acciones alineadas con la restauración en dirección pull que buscan atraer y fidelizar consumidores.

La distribución se apoya en el hecho de estar presente en un gran número de espacios, por lo que es muy accesible para el consumidor; en los que puede ofrecer una gran gama de productos y a un precio muy competitivo. De ahí que la aceptación de los consumidores estuviera resultando tan positiva tanto en el consumo en el propio local como en la compra de producto para llevar y **si entramos en un período de deflación y/o recesión, es previsible que esta tendencia de consumo y ocio, se vea impulsada en los próximos meses.**

En un futuro, el cliente será distinto y demandará nuevas adaptaciones, quizás más orientadas hacia los productos más seguros, locales y de proximidad y el diseño del mercaurante deberá adaptarse a ello; tanto en los ingredientes y procesado-conservación del menú como en la forma de servirlo en el local o fuera de él: mesas más separadas, protocolos de limpieza regulares... o con nuevas modalidades para llevar “take away”: nuevos packaging, más limpios, más sostenibles

De hecho, la conveniencia de contar con platos preparados cerca del hogar, no se limitará solamente a este espacio adaptado o un nuevo sistema “take away”, sino que podrá optar por nuevas fórmulas del tipo “click & collect”, “meal kit” para terminar de cocinar en casa como entretenimiento... y cómo no, la entrega a domicilio.

Es decir, quizás el cliente ya no debe desplazarse a ningún supermercado para adquirir su menú, sino que, a través de plataformas de delivery, lo puede recibir en su casa (al igual que con las compras de ingredientes



y alimentos). Esta tendencia ya existe actualmente y ya la hemos podido observar en alianzas como las de Carrefour y Glovo para la distribución de platos preparados en 2019 (La vanguardia, 2019)

Es en este espacio de la entrega a domicilio donde observamos un nuevo ejemplo de coopetición entre restauración-food service y distribución-mercaurante. **“Las empresas de Delivery han unido las dos ligas (retail y foodservice) y les ha puesto a competir juntas” (De la Rica, 2019) y durante el 2020, ya observamos movimientos de avance en este proceso transformador.**

En Francia, Carrefour participa directamente en esta evolución mediante la adquisición del 60% de la start-up Dejbox para la entrega de comidas en oficinas de París, Lille, Lyon, Burdeos, Nantes y Grenoble entre otras. (Reyes, 2020)

Es un hecho que las cadenas de restauración, sobre todo las de comida rápida y la oferta de “menú del día” se están viendo afectadas por este nuevo competidor mercaurante (Periodista Digital, 2019) (Delgado, 2019); pero todo el sector debería estar vigilante ya que los supermercados tienen gran la accesibilidad al público objetivo debido al gran número de locales en emplazamientos estratégicos.

Además, las cadenas de distribución no se han limitado únicamente a competir con este sector de la restauración, más “popular y accesible”, sino que tienen aspiraciones “más elevadas”.

Han comenzado a ofrecer propuestas gastronómicas mucho más elaboradas, sofisticadas y con un claro enfoque a un mayor valor añadido. Están entrando de lleno en el mundo del turismo gastronómico mediante

ofertas de platos tradicionales de reconocido prestigio y geografía. Una de las cadenas de distribución que ya han tomado acciones para ofrecer esta tipología de oferta culinaria específica, es El Corte Inglés, que ha creado una “alianza con la Asociación de Restaurantes y Tabernas Centenarias de Madrid a través de la cual ofrecerán las recetas más icónicas de la cultura española” incluyendo el cocido del “icónico Malacatín” o callos de “Lhardy”. (Invertia El Español, 2020)

Resulta evidente observar que las cadenas de distribución están tomando acciones en pro de, no solo vender (push) sino de atraer y retener (pull) a clientes y están centrándose en la experiencia gastronómica como un pilar estratégico para conseguirlo; pero ¿Cómo van a reaccionar el turismo gastronómico y restauración al respecto?; ¿Cómo se adaptarán a este nuevo escenario?; ¿Podrán generarse sinergias y nuevos acuerdos cooperativos?

¿Cómo van a reaccionar el turismo gastronómico y restauración al respecto?

Actualmente (mayo 2020) la restauración está muy debilitada debido a la imposibilidad de abrir sus establecimientos, la reapertura parcial en las fases sucesivas y ante la incertidumbre de cuándo y cómo podrán volver a la normalidad en un futuro próximo. Se comienzan a tomar acciones a través de iniciativas de “restauración segura” y utilización de herramientas de entrega a domicilio para servir a clientes, pero no deberían olvidar que el retail también está participando de forma muy activa en esta carrera de atracción de clientes.

DELIVERY AGENTE TRANSVERSAL

4.1 DE LA COMIDA RÁPIDA AL UNIVERSO GASTRONÓMICO

El delivery es un sector transversal de gran crecimiento gracias a las tendencias de consumo y al apoyo tecnológico. Inicialmente, la entrega a domicilio, se entendía como una extensión de una línea de negocio “fast food” o de restauración “poco sofisticada” como pizzerías, hamburgueserías... , pero poco a poco hemos visto que su solución de entrega inmediata es adoptada también por el retail en su transformación actual a mercaurante y por restaurantes que, ante la situación de confinamiento, han debido reinventarse para poder sobrevivir, abrir una vía alternativa de negocio, reducir stock... (Fernandez Guadaño M. , 2020)

Ha servido de soporte para los negocios que tradicionalmente estaban vinculados a una experiencia emocional

En previsiones pre-crisis, esta tendencia de crecimiento era muy significativa: “Según cifras de Kantar, el 40% de los pedidos de platos listos para consumir en este 2019 se han hecho desde agregadores de reparto y, **en cinco años, este negocio crecerá el 400%**.” (De la Rica, 2019) (Food Retail, 2019) y más recientemente, ha experimentado una evolución positiva muy significativa; alrededor del +26%, durante el confinamiento (Profesional Horeca, 2020) con un aumento de los pedidos de los restaurantes en un 40-50% (Profesional Horeca, 20).

Además, durante este periodo, el delivery, no se ha asociado tan sólo a una opción de conveniencia o de ocio sino a la única forma de poder operar necesariamente durante el confinamiento para hacer frente a necesidades sociales (por ejemplo, entrega a personas mayores que viven solas con capacidad motora limitada) llegando a considerarse esencial a modo de labor de servicio público: La asociación Marcas de Restauración, que agrupa a las principales cadenas de restauración organizada del país, considera que en estos momentos el delivery es un servicio público especialmente necesario para dar respuesta a la ciudadanía en un escenario excepcional como el actual [...] Además, esta puede ser también una vía importante para dar servicio a personas aisladas que lo necesitan” (Profesional Horeca, 2020)

De hecho, el delivery, en esta pandemia, **no sólo ha sido la solución alimentaria para distintos segmentos poblaciones sino que también ha servido de soporte para los negocios que tradicionalmente estaban vinculados a una experiencia emocional** asociada a un proyecto, local físico y un servicio específicos como pueden ser los de la alta cocina y/o “con estrella Michelin”. (Salas, 2020) y es que, tal y como publica el Basque Culinary Center en su página web, la reinención es necesaria ante la pandemia y el delivery puede ser clave. (BCC, 2020)

Como podemos constatar, cada vez vemos un ecosistema más complejo y aglutinador en torno al delivery que pone a trabajar juntas áreas del universo gastronómico que ocupaban puestos muy diferenciados: **food service, Restaurantes de alta cocina, industria agroalimentaria, Supermercados-Mercaurantes... ahora todos ellos trabajan conjuntamente y compiten al mismo tiempo.**

El delivery crea este ambiente “coopetitivo” en el que ya deja de ser un servicio auxiliar de los distintos modelos de restauración y pasa a ser un actor, en algunos casos líder, del proceso gastronómico. Es decir, el flujo ya no es restauración>delivery sino delivery>restauración.

En este sentido, es muy revelador observar que Amazon, la empresa más valiosa del mundo (BBC News, 2019) comenzó como marketplace de referencia en la venta

online y entrega a domicilio, pero progresivamente, se ha ido diversificando y entrando de lleno en el universo de la alimentación a través del mundo de la entrega de productos de alimentación y bebidas³³ e incluso la distribución de los mismos en tiendas físicas a la vez que desarrolla tecnologías disruptivas para ellas como el cobro bajo patente como la experiencia de compra “Just Walk Out” , mediciones biométricas en Amazon Go y Amazon Go Grocery³⁴

Esto nos da una indicación de que el delivery no solo es transversalidad en su capacidad de relacionarse y trabajar con otros sectores sino que tiene gran potencialidad para generar cambios en la gastronomía por sí mismo. Ya no es una herramienta útil para la gastronomía sino que es un elemento director y creador de tendencias por lo que hay que tenerlo en cuenta en nuestro ecosistema gastronómico como agente de cambio innovador.

Un elemento director y creador de tendencias por lo que hay que tenerlo en cuenta en nuestro ecosistema gastronómico



4.2 LA ENTREGA A DOMICILIO CONTROLA LAS COCINAS

Uno de los cambios que ha introducido en el ámbito gastronómico, es la eliminación de los espacios físicos de la generación y disfrute de la propuesta gastronómica. Se genera una nueva situación en la que nos encontramos la “deslocalización de marca, producción y consumo”.

33 - <https://www.amazon.es/supermercado-alimentacion/s?k=supermercado+alimentacion>
34 - <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>



Con el auge del delivery, aparecen las denominadas “ghost kitchen”, “Dark Kitchen” o “cloud kitchen”, “virtual kitchen”: locales de restauración enfocados a la entrega a domicilio y asociados a plataformas tecnológicas (Just Eat, Deliveroo, Uber Eats...) que ofrecen sus servicios de forma muy diversa, adaptándose e hibridándose en distintos modelos de negocio.

A modo de ejemplo, el líder de mercado EU para este sector “Ghost Kitchen” es Keatz³⁵, que distribuye la comida a través de las principales aplicaciones de reparto a domicilio operando con distintas marcas: Vegan Streets, Gringo Burritos, Tamaka Bowls, Green Gurus y OnoOno Poke... **seremos capaces de pedir y recibir en casa sus productos, pero no podremos disfrutarlos nunca en sus locales.** Este modelo de negocio no es el único. También existen otras posibilidades y empresas como Cook Room, que es una iniciativa propia de Glovo nacida en 2018 (Profesional horeca, 2018) y por su parte, Deliveroo lanzó su servicio de cocinas ciegas Editions³⁶ en el 2016. (Gispert, 2020)

Seremos capaces de pedir y recibir en casa sus productos, pero no podremos disfrutarlos nunca en sus locales.

En palabras de Ander Castillo, responsable de Cook Room: **“Las dark kitchens están pensadas para mejorar la eficiencia de los restaurantes que en su propio local están saturados con tantos pedidos a domicilio. También permiten a las marcas expandirse en áreas que antes no tenían cubiertas e incluso utilizarlas como cocina central”** (Gispert, 2020)



Tal y como explica Schaefer en Euromonitor “Estas “cocinas” pertenecen a la propia marca del producto o trabajan para terceros dando servicio a distintos clientes. A su vez, las marcas que utilizan “Ghost Kitchen” pueden operar también como restaurantes tradicionales o físicos (“brick-and-mortar”) o virtuales.

Por otro lado, los restaurantes físicos pueden utilizar “ghost kitchen” separadas para proporcionar mayor eficiencia en las entregas.”[...] Las “ghost kitchen” representan el primer paso hacia la creación de plataformas de producción para terceros en las cuales, teóricamente cualquier marca puede entrar continuando el proceso de modularización de la industria de la restauración” (Schaefer, 2019)

La ventaja principal de este tipo de negocios es la menor inversión de capital con respecto a un modelo de negocio tradicional y la capacidad de desarrollar menús y conceptos rápidamente para testar el mercado y/o adaptarlos a sus clientes.

Además aventura perspectivas de aquí en adelante: “El futuro de la industria de alimentación y bebidas se construirá y operará a través de plataformas terceras de cultivo, producción, compra y entrega. Las “ghost kitchen”, los restaurantes virtuales y la entrega más amplia están forzando a los operadores a reexaminar como debería verse el restaurante en la era de la entrega ubicua y los pedidos a través de Smartphone. Entrega y pedidos online son ahora expectativas básicas para los consumidores.”

Esta visión de la modularización de la industria de la restauración, obliga a poner en coordinación distintos agentes especializados en cada área de trabajo. La idea de desarrollo de proyecto gastronómico desde la base y llevado a término por la misma persona y/o empresa parece una forma de trabajo del pasado. Se requieren formas de operar mucho más colaborativas.

Esta forma de mirar el futuro de la restauración desde el Ecommerce-Delivery, también está compartida desde el ángulo opuesto, el de la restauración.

De hecho, según el informe realizado por la Asociación Nacional de Restaurantes resumido por la Escuela de Marketing Gastronómico Escuelamarketinggastronomico.net, en el futuro, la industria de restaurantes será un modelo híbrido: **“La conveniencia será una gran prioridad y los consumidores apreciarán todas las opciones que ofrecen los restaurantes para consumir sus productos.** Comer fuera del restaurante crecerá en importancia, aumentando el concepto de comida para llevar, delivery e incluso nuevos formatos que aún no se han desarrollado” y en este sentido la “entrega de terceras empresas, restaurantes virtuales, ghost kitchen y otros modelos serán nuevos formatos para atraer a más clientes a consumir en hostelería. “ (Escuelamarketinggastronomico.net, 2019)

Es decir, desde la gastronomía y el turismo gastronómico, habrá que evaluar y explorar esta nueva área cooepetitiva ya que, no solo surgen agentes desde el retail-mercaurantes sino otros propios de las tecnológicas y entrega a domicilio en este nuevo ecosistema.

Cada vez, más frecuentemente, la gastronomía deberá replantearse su existencia dual: local vs delivery; físico vs digital,... para desarrollar estrategias diferenciadas para cada uno de estos aspectos y definir las

experiencias que quieran generar en sus clientes en cada una de estas áreas. Dado que existe una enorme tendencia a la modularización y deslocalización de los elementos del proceso culinario: idea-ingredientes-cocinado-procesado-consumo... la restauración deberá reinventarse y proponer nuevas fórmulas de atracción al cliente.

En este sentido, habrá que potenciar la experiencia en el plano o espacio físico, que será fundamental para satisfacer a los clientes. **Ante la variada oferta recibida desde distintos agentes aquí mencionados, el consumidor exigirá un valor añadido que le compense por la inversión de tiempo y dinero que implica desplazarse a un local o territorio. “Cuando los clientes comen o cenan en el restaurante la experiencia será tan importante como la comida,** es por esto que los empresarios gastronómicos se van a centrar en dar una experiencia premium al cliente que esté dentro o fuera del restaurante.” (Escuelamarketinggastronomico.net, 2019)

Como indicó recientemente en el congreso San Sebastian Gastronomika Live, Josep Roca (El Celler de Can Roca): “La revolución en la cocina pasó, ahora la revolución es la sala”. (GastronomikaLive, 2020) Habrá que reinventarse en el plano de experiencia física, ante la presión digital-delivery a través de la sublimación de la acción humana gracias al uso de viejos y nuevos rituales.



Habrà que reinventarse en el plano de experiencia física, ante la presión digital-delivery a través de la sublimación de la acción humana

CLIENTE CONSUMIDOR VISITANTE

1.1 HOGAR COMO CENTRO DE OCIO

El cliente es el eje sobre el que giran todas las acciones del turismo gastronómico, la industria alimentaria, la distribución, comercio electrónico, entrega a domicilio....y, aunque juegue un rol diferente para todos ellos, resulta igualmente esencial. Además aunque el cliente cambie inevitablemente con el tiempo, siempre seguirá marcando las líneas de actuación.

Debido a los hechos que han sucedido recientemente, este cliente se adapta a la nueva situación “New Normal”, tomando una nueva posición en la dinámica de todos estos sectores provocando su adaptación en un ciclo de evolución continua y conjunta sin fin.

La casa se ha convertido en un “nuevo mundo” para nosotros.

De hecho, el Covid-19 ha frenado modas o las ha hecho desaparecer a la vez que ha acelerado tendencias que ya existían, promoviendo cambios de un día a otro que no hubieran sucedido en meses o años, como ha sucedido, por ejemplo, con el teletrabajo (Resola, 2020) debido al confinamiento, que probablemente podría ser intermitente hasta 2022 (Reuters, 2020). De esta forma, la casa se ha convertido en un “nuevo mundo” para nosotros: guardería, oficina, bar, gimnasio y también restaurante y centro de ocio.

La tendencia del hogar como lugar de entretenimiento, ya experimentó un desarrollo importante en los últimos años ya las personas dedicábamos cada vez más tiempo al ocio en casa. Según el informe de “Tendencias del consumidor 2020” de Nielsen (pre-covid), los españoles “gastamos más y mejor, probamos nuevas marcas y nos pirra el ‘cocooning’” (García, 2020)

El “cocooning” o “nesting” es la tendencia de ocio en casa, la opción de permanecer en el hogar durante el tiempo libre y tiene numerosas razones tanto personales: presión social, miedos personales, ritmos de vida frenéticos (F-Novoa, 2019) , como socioeconómicas y tecnológicas. Ante esta nueva situación post-covid, acciones habituales en el pasado como salir de vacaciones o a comer fuera se verán limitadas tanto por el “no poder” como por el “no querer” ya que esta tendencia de ocio “cocooning” se verá enormemente reforzada.

Salir de vacaciones o a comer fuera se verán limitadas tanto por el “no poder” como por el “no querer”

Por un lado, actualmente disponemos de numerosas plataformas de entretenimiento online y visualización TV y plataformas digitales (HBO, Netflix, Movistar+...) que invitan a pasar maratones de series en el sofá con su correspondiente subida en dopamina (Serrano, 2019) y por otro lado, una oferta variadísima de oferta gastronómica adaptada al hogar: desde la gran disponibilidad de platos que se entregan en casa (Glovo, Deliveroo) tras un click en una aplicación (El Tenedor, JustEat...) hasta la oferta para cocinar en casa apoyada por “meal kits” que ofrecen los ingredientes y elementos que, de una forma lúdica, ayudan a preparar o finalizar determinados platos como una nueva forma de ocio “effortless”.

Con la pandemia, esta tendencia de permanencia en el hogar, se ha visto muy potenciada. Se ha diversificado mucho la oferta tanto de ocio (plataformas ahora disponibles en abierto, acceso a museos online, conciertos en streaming...) como de deporte en casa (videos de youtube, Instagram, personal trainers...) y, en lo que respecta a la alimentación, ha aumentado el número de propuestas disponibles de modo que ahora contamos con opciones muy variadas y de alta calidad, incluyendo incluso propuestas de estrella Michelin como puede ser la ofrecida por el Chef Quique Dacosta a través del delivery (GastronomikaLive, 2020)

Ya antes del confinamiento Nielsen indicaba, “El 10% de las comidas que hacemos en casa al mes no salen de nuestros fogones sino del restaurante en casa y del ‘listo para comer’ del supermercado (con iniciativas como la de Mercadona y Lidl). Crece el consumo de platos preparados, sobre todo de refrigerados y congelados además de las conservas. De esta manera, el consumidor va abrazando toda opción que le permita solucionar la papeleta en el hogar, pero que al mismo tiempo le genere un ‘clic’ emocional” (García, 2020)

Es decir; conectar con el consumidor y el generar emociones a través de la alimentación, aunque esta se realice en el propio hogar, es necesaria para tener éxito. Las empresas del universo gastronómico, que utilicen la entrega a domicilio deben plantearse cómo generar este “clic”.

Por lo tanto, es esencial diseñar cómo “entrar en la casa del cliente” y definir y transmitir qué le “queremos contar” para cumplir sus expectativas, fidelizarlo y que nos recomiende a su red de contactos aprovechando este canal de comunicación directo que establecemos con él.

En esta nueva situación, este enfoque resulta especialmente relevante ya que, muy probablemente, permaneceremos más tiempo en casa tanto por causas personales (nueva y variada oferta de ocio) como profesionales, ya que o bien estaremos teletrabajando más o “in between jobs” (como eufemismo de desempleo).

El cliente se enfrenta a un periodo de gran zozobra económica y laboral. Según estimaciones de OIT, Organización Internacional del Trabajo, la pandemia provocará una caída del empleo del 7% en todo el mundo y prevé que el mercado laboral europeo será uno de los más afectados en el segundo trimestre de 2020 (Gómez, 2020) y “el mundo se adentra en la recesión”. (Sérvulo Gonzalez, 2020)

Las tasas de paro se esperan que aumenten tras la etapa de ERTE masivos y no renovación de contratos,

CLIENTE CONSUMIDOR VISITANTE

por lo que, aquellos que todavía tengan uno, vivirán en la situación de incertidumbre e inseguridad en el puesto de trabajo.

La falta de ingresos o la expectativa de la falta de los mismos, se traduce igualmente en menor renta disponible para ocio vacacional y deberá priorizar recursos a necesidades básicas: alimentación, farmacia... Según Deloitte, el consumidor tendrá menor poder adquisitivo y la distribución de la renta disponible per cápita se resentirá. La alimentación, al ser un elemento básico se mantendrá pero su forma de consumo/compra, variará.

La alimentación, al ser un elemento básico se mantendrá pero su forma de consumo/compra, variará.

Por un lado se espera una ligera bajada progresiva en el retail-supermercados ya que los clientes comprarán productos más básicos o de subsistencia (En la crisis de 2008 se utilizó el término **“back to basics”** para explicar estos cambios en la cesta de la compra) y disminuirá el consumo en viajes, hoteles (-12%) y en restauración (-5%) (Barón, 2020)

Según Nielsen, también debido a la crisis del coronavirus, el consumidor se interesará por la seguridad y trazabilidad de los productos y por la omnicanalidad y tecnología (por ejemplo compra online) como nuevas tendencias a considerar junto con ya identificadas para 2020: proximidad, deslealtad y cocconing (Infoetail, 2020).

Además, podemos ver que el consumidor es muy sensible a precio y que “el miedo a la crisis ya impacta en compra de alimentos” (Blazquez, 2020) constatando que estas perspectivas, nada prometedoras, ya nos está condicionando a la hora de decidir qué comemos y/o cómo lo comemos (gastronomía).

El consumidor se encuentra en una situación que condiciona su papel como viajero. Dispone de mayor incertidumbre, miedo... menor capacidad económica para gastos no esenciales mientras recibe una oferta cada vez más variada de la “industria del ocio para el hogar” (streaming, entrega a domicilio...)

En el futuro, también existirán factores que inviten al consumidor a quedarse en casa como restricciones al movimiento (cierre de fronteras?), la menor disponibilidad de vuelos y mayor coste de los mismos



debido a quiebra de líneas aéreas, distancias entre asientos... (Libre mercado, 2020) y experiencias en hotel y/o restauración más limitadas o más exclusivas (limitación de aforos, servicios sin buffet...) por lo que parece que, su rol como visitante, se verá significativamente reducido.

En Febrero 2020, se estimó el impacto del coronavirus Covid-19 en el turismo mundial sería de alrededor de 20,000Mill€ (Hernandez, 2020); de los cuales 5,000Mill€ serían sólo en Italia (Giovanni, 2020) y en EU se cuantificaban pérdidas de 1,000mill mensuales (Villaécija, 2020). Lo que entonces, se consideraba catastrófico, ahora resulta una estimación muy moderada: un mes después, Exceltur estimó unas pérdidas sólo en España de 124.000mill€, si el turismo no se reactiva hasta final de año. (Gonzalez, 2020)

Y lo que todavía es más inquietante, la Organización Mundial de la Salud, señala que “el riesgo tipo de eventos mundiales es más alto en la actualidad debido al cambio climático (expansión de mosquitos vehículo); aumento de la población y a la posibilidad de recorrer el mundo en 36 horas” (Yeung, 2019) por lo **se espera que una pandemia como la de Coronavirus sea recurrente en el futuro próximo** (Herguedas, 2020).

A la luz de estas perspectivas, las tendencias de aumento del ocio en el hogar (oferta, limitación económica...) junto con menor capacidad para viajar (restricciones, costes...) se potenciarán entre ellas y se verán aún más apoyadas desde la perspectiva ecológica.

Con el confinamiento se han observado beneficios colaterales para el medioambiente como son: La recuperación de ecosistemas, la reducción de gases de efecto invernadero y la disminución del tráfico ilegal de fauna salvaje (Sostenibilidad.Semana, 2020).

En nuestro entorno cercano, se ha podido observar



Se apela al sentimiento colectivo y de responsabilidad social como grupo de forma que, comprando productos locales, se apoya la economía del territorio y al prójimo en esta crisis económica.

rápidamente una disminución significativa de los niveles de contaminación atmosféricos de muchas ciudades, nos hacemos más conscientes de nuestra vulnerabilidad como ser vivo y observamos, de primera mano, el impacto directo que tienen nuestras acciones sobre los demás y sobre los ecosistemas. Ahora, nos preocupamos más por nuestra salud e inmunidad y también por el medio que nos rodea. **De alguna forma, la Pandemia Covid-19 nos explica que otro mundo es posible y en este entorno tan cambiante, la tendencia a protegerse con la dieta y a cuidar del medio ambiente sigue más vigente que nunca.**

Si antes tomar un vuelo para una escapada de fin de semana era una actividad lúdica que se practicaba con la mayor frecuencia posible, recientemente se ha acuñado el término “flygskam” en sueco o “vergüenza de volar” (Martins, 2019) debido al grave impacto medioambiental que causan los vuelos por su propia actividad así que, muy probablemente, “esta vergüenza” seguirá vigente en el futuro próximo. Incluso cuando se pueda volar, y si se dispone de

recursos económicos para ello, es posible que un sector poblacional, probablemente se decida no hacerlo debido al impacto medioambiental y prefiera quedarse en casa con su amplia propuesta de ocio adaptado al hogar.

5.2 VUELTA A CASA, A LO LOCAL

En este sentido, las previsiones que se están realizando en un entorno “post-Covid” señalan que nos dirigimos hacia un turismo más local y menos internacionalizado, de menor coste y, también, menos contaminante (Osuna, 2020) y resulta revelador que esta misma tendencia se observa también en el consumo alimentario evidenciando que la gastronomía debe ser considerada como un “todo”.

Se percibe un interés del consumidor por productos conocidos y de proximidad conectando con la sensación de que son productos más seguros, con





una cadena de producción y distribución más corta y mejor controlada sanitariamente a la vez que se apela al sentimiento colectivo y de responsabilidad social como grupo de forma que, comprando productos locales, se apoya la economía del territorio y al prójimo en esta crisis económica.

Un paso más allá es el hecho de observar como ya comienzan los debates sobre la necesidad de contar con una soberanía alimentaria que permita a las regiones el autoabastecimiento alimentario sin depender de terceros países lejanos entre sí apoyando un localismo que se opone a la tendencia globalizadora que hemos observado en los últimos años. El coronavirus ha acelerado una tendencia ya existente que puede implicar el final de la globalización que conocíamos hasta ahora (Raposa, 2020) y, por tanto, la tendencia agroalimentaria “push” expansiva se puede ver modulada ante esta nueva situación.

Ya comienzan los debates sobre la necesidad de contar con una soberanía alimentaria que permita a las regiones el autoabastecimiento alimentario

Acciones en esta dirección ya están siendo promocionadas a nivel público como forma de apoyo económico y social de la región-destino. En este sentido, por ejemplo, el Gobierno Vasco lanza campañas para activar el consumo de productos locales a través del logo AUPA³⁷ pero existen muchos más.

Así que, **mientras la situación post-covid implica una amenaza al sector turístico, sobre todo los viajes**

internacionales; puede ser una oportunidad para la industria alimentaria para desarrollar alimentos sostenibles, saludables, seguros, trazables (CNTA, 2020) y de proximidad. De hecho, según las estimaciones del Observatorio DBK, Alimentación junto con Ecommerce son los mejor posicionados en esta crisis debido al incremento de la demanda y el Teletrabajo. (Food Retail, 2020) y son los dos sectores que “tirarán del empleo” (Food Retail, 2020). En esta situación más favorable, la industria agroalimentaria puede ayudar y ayudarse en la colaboración con el turismo gastronómico.

5.3 RELATO, NECESARIO EN GASTRONOMÍA

En este periodo afectado por el Coronavirus, se observan perspectivas futuras muy diferentes en turismo y alimentación; pero, sin embargo, ambos sectores tienen muchos puntos en común y pueden cooperar en beneficio mutuo para generar experiencias gastronómicas complementarias desde sus respectivas áreas de conocimiento ya que, a fecha de hoy la experiencia del usuario es tan o más importante que el producto en sí (Guardiola, 2016)

Y es que, según la directora general de Nielsen Iberia, Patricia Daimiel, “es fundamental que las empresas entiendan que a partir de ahora para el consumidor es tan importante conocer “¿qué haces?” como “¿cómo lo haces?”. Este es el gran cambio de paradigma en el consumidor, y es algo transgeneracional, no sólo de los jóvenes” (InfoRetail, 2020)

37 - <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2020/el-gobierno-vasco-lanza-campanas-activar-consumo-productos-locales-y-extremar-seguridad-transporte-publico-durante-covid-19/>

Para el consumidor es tan importante conocer “¿qué haces?” como “¿cómo lo haces?”

Ser efectivo en crear la experiencia, ser transparente a la hora de explicar el propósito de nuestra empresa, el cómo y porqué se hacen las cosas....tiene como objetivo comunicarse con el cliente a un nivel más profundo para conectar a nivel emocional y en este sentido, la industria alimentaria tiene mucho que aprender del turismo gastronómico. En palabras de David Mora, Coordinador del Master de Turismo Gastronómico BCC, “la experiencia es el medio y la emoción es el fin” y acuña el término Emoturismo para describir el diseño de la experiencia turística vinculado a la generación de emociones.

Centrarnos en la emoción en estos días es fundamental ya que emoción significa, literalmente movimiento, impulso (proviene del latín emotio).

Este es el objetivo compartido para ambos sectores y es, exactamente, lo que la alimentación y el turismo gastronómico buscan causar en el consumidor. Ambos sectores convergen, a través de la experiencia y la emoción.

Desde hace unos años, una de las herramientas más valiosas de comunicación y marketing en ambos sectores es el storytelling (relatos que explican cómo se produce el alimento o bebida; quién lo produce, qué medidas de sostenibilidad se han tomado y como afecta la producción y comercialización a la comunidad en la que se encuentra...) y se ha convertido en una estrategia para diferenciar y poner en valor la propuesta tanto del turismo y turismo gastronómico como de la propia industria agroalimentaria

El FoodTell permite emocionar, conmover y satisfacer el interés de los consumidores por conocer las “historias detrás de sus productos de alimentación y bebidas” (Manson, 2019) y puede ser aplicable a productos de ambos sectores.

Emocionar, conmover y el interés de los consumidores por conocer las “historias detrás de sus productos





En el caso del Turismo Gastronómico, el “Storytelling” o relato es fundamental ya que este turismo “ha sido siempre experiencial” (OMT-BCC Guía Para el Desarrollo del Turismo Gastronómico, 2019) y los turistas denominados gastronómicos [...] exigen y valoran la autenticidad y rechazan la uniformidad” (OMT-BCC Guía Para el Desarrollo del Turismo Gastronómico, 2019) Es decir, es necesario desarrollar “relatos auténticos y creíbles de la gastronomía del destino como argumento de marca” (Fernández Guadaño, 2019)



En lo que respecta a la industria alimentaria, también vemos movimientos en esta dirección. Los consumidores buscan autenticidad (Martino, 2020) y según Innova Market Insight, una de las tendencias clave para conseguir el éxito en 2020 en los productos alimentarios es el storytelling “ganando con las palabras” (Gelski, 2019) ya que les permite conectar con el cliente y diferenciarse en el mercado (McMenemy, 2017)

Es el consumidor millennial el que encuentra un mayor interés en esta forma de comunicación por parte de los productores incluyendo la interacción y respuesta a los mismos. “El hecho de que tengan presencia en las redes y estén interesados en la reciprocidad y feedback, ayuda a apoyar el relato” (Marketing Analítico, 2017) El cliente, se desplaza en su rol de turista-destino a comprador-alimento de forma continua y bidireccional siempre bajo el arco de “consumidor de experiencias”. La misma persona ocupa un espacio diferente en el planteamiento de cada sector; turístico o alimentario y es necesario tener una visión más holística sobre quién es y qué demanda para poder conectar apropiadamente con él y poder transmitir nuestro mensaje, nuestra propuesta turística, producto alimentario, propósito empresarial...

El cliente se desplaza en su rol de turista-destino a comprador-alimento de forma continua y bidireccional siempre bajo el arco de “consumidor de experiencias”

Como he enumerado, existen muchas áreas y espacios comunes en ambos sectores que, tradicionalmente, no

se han explorado de forma conjunta, sencillamente, porque desde la perspectiva turística o alimentaria, se opera de forma independiente; es decir, la separación está en la mente del profesional que diseña los productos, servicios y experiencias y no en la del cliente que está abierto a combinaciones de todas ellas.

5.4 PASILLO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

El consumidor, además de su existencia física, tiene una entidad digital que se apoya constantemente y cada vez más en las nuevas tecnologías. Este uso tecnológico ha sido potenciado durante la pandemia con la búsqueda de información del covid-19, utilización con el teletrabajo, realización de compra online, puesta en marcha de videollamadas con amigos y familiares e incluso mediante geolocalización para evaluar la efectividad del confinamiento. Es previsible que estas nuevas formas de interaccionar a nivel tecnológico hayan venido para quedarse como nuevas formas de trabajo, consumo, comunicación...

La digitalización pone al alcance de la mano información, productos y resulta una herramienta enormemente útil de comunicación, como vehículo de experiencias y emociones. Un mismo individuo, en un breve espacio de tiempo, puede desplazarse en su rol de consumidor a visitante de forma continua y bidireccional, ya que puede realizar, en pocos minutos, la compra de la semana, reservar un hotel, comentar el servicio de un restaurante, leer sobre un lugar, un pedido en Amazon, hacer una recomendación a un amigo y enviar una sugerencia a un centro de ocio... así que las nuevas formas de comunicación digitales cobran relevancia en lo que respecta a la capacidad para influir y afectar en las decisiones de este ecosistema gastronómico: turístico + agroalimentario.

El uso tecnológico va a permitir contar la historia, nuestro relato, de forma más efectiva y personaliza al consumidor-visitante ya que la comunicación será mucho más directa y adaptada al público objetivo. A través de la información, la sugerencia, la conexión, podemos desarrollar intereses, experiencias, emociones... y fidelizaciones que redunden en un retorno económico.

Según Deloitte, “La digitalización no es un fin en sí mismo, sino un medio que nos ayuda a innovar y crear una experiencia única para el cliente. Ambos factores permiten obtener unos mayores márgenes económicos,

ya que una experiencia que roce lo extraordinario mejora la predisposición de pago. Por este motivo, cuando se abordan proyectos de digitalización orientados al mundo del ocio y turismo y en espacios donde la presencia del cliente es necesaria -parques de ocio, centros comerciales, hoteles, restaurantes y resorts- es fundamental generar experiencias hiper-personalizadas. Con ellas, se le ofrece al cliente un trato único y directamente en el propio entorno, con lo que se contribuye a fomentar su engagement o compromiso con la marca. Para generar esta relación sólida y duradera, la visión de Deloitte pasa por dibujar un ‘pasillo de la experiencia del cliente’, donde se establezca un control sistematizado de todos los puntos de contacto.” (Abella, s.f.)

El diseño de este “pasillo de la experiencia del cliente” personalizado es relevante tanto para el sector del turismo gastronómico como para el sector alimentario y no solo desde la utilización de la digitalización en sí misma para su implementación en un proyecto concreto (¿cómo va a fluir el proceso?), sino por la propia conceptualización inicial del objetivo a alcanzar y la serie de acciones necesarias para hacerlo (¿qué quiero conseguir y cómo voy a hacerlo?)

¿Qué quiero conseguir y cómo voy a hacerlo?

Habrà que diseñar cómo articular este “storytelling” para **generar el deseo, crear curiosidad, facilitar su reserva o compra y que, cuando se vean satisfechas en el plano físico, se cumplan las expectativas generadas, se cree un compromiso emocional con el consumidor que haga que vuelva a repetir y haga una recomendación positiva retroalimentando el proceso.**

Se requiere una perspectiva muy amplia que coordine todos los “touchpoints” o puntos de contactos de esta experiencia de cliente de forma coherente con nuestro mensaje y propósito tanto en el plano digital como en el físico ya que, si el “pasillo” no está bien conceptualizado y diseñado, no existe una “conducción” o guía apropiada (por ejemplo se interactúa de forma inconexa, o no se aporta el valor prometido), perderemos la oportunidad de incorporar a este cliente en nuestro proyecto o, peor aún, que, fruto del descontento, se termine generando un rechazo activo al mismo.

Para ello se necesita de distintas fuentes de conocimiento: turístico, agroalimentario, administración,

empresas de tecnología, marketing (emocional, neuromarketing...) que se orquesten en un cluster para crear este pasillo cliente-destino del principio a fin.

De esta forma, se podrá conectar con los consumidores de forma personalizada y significativa a distintos niveles con el fin de brindar un reclamo relevante que destaque por encima del “ruido” al que se ven sometidos. En la sociedad actual vivimos bombardeados por noticias y datos y en esa marea de información, existe una enorme competición por la atención. En palabras de Tim Wu, escritor del libro “Comerciantes de la Atención”: “La atención se ha convertido en un producto fundamental” y explica cómo “la captura y reventa de la atención humana se ha convertido en la industria definitiva de nuestro tiempo”. (La Publicidad, 2020)

Tras captar esa atención, debemos poder conmovir: generar un movimiento, una emoción que accione al consumidor-visitante a conocer la propuesta y posteriormente adquirir el producto/servicio ofrecido.

En esta época, no solo la atención es limitada sino los recursos tiempo y dinero, también escasean así que esta promesa debe hacer pasar a la acción.

A modo de ejemplo, este pasillo puede diseñarse para conducir, a través de la industria alimentaria al destino turístico. Al captar el interés y poner al alcance el producto agroalimentario, habrá que satisfacer las

expectativas, no solo en cuanto a sus características de seguridad, calidad, salud, sostenibilidad acorde a lo anticipado, sino que habrá que alimentar también un sentimiento más elevado explicando las implicaciones culturales, sociales... de esa acción intrínsecamente asociadas al territorio (por ejemplo dando a conocer a los productores y cómo les repercute esa acción en su modo de vida). Así conseguiremos que el cliente, con esta experiencia “agroalimentaria” vuelva a soñar en una nueva posterior amplificada con en el “upgrade del propio destino turístico”. El producto, centro de la experiencia agroalimentaria pasa a ser la etapa “reclamo” para el destino que ofrecerá sus propios productos turísticos para este consumidor que hemos invitado a transformarse en visitante.

El diseño también puede hacerse en sentido opuesto, ya que este no es un proceso lineal sino circular y retroalimentado; que debe estar concebido como tal desde un inicio (ya que el viajero puede adquirir nuevos productos agroalimentarios abriendo un nuevo ciclo de forma continua o podemos comenzar el “pasillo” desde la visita y el destino turístico para invitar el salto de visitante a consumidor)

Es decir, **no se trata de realizar acciones puntuales sino de generar “pasillos de experiencia de cliente”** interconectados que engloben todas estas etapas en la que el acompañamiento y retroalimentación es esencial, tanto para mejorar nuestra propuesta, como para asegurarnos su participación a lo largo del ciclo.

El cliente colabora en la creación de este pasillo mediante la generación de inputs, contenidos en redes sociales, recomendaciones a su red de contactos... así que la estrategia de comunicación debe incluir al cliente como un miembro más de la cadena de valor, ya que en este proceso también tiene un rol activo como adprosumer. Requerimos de su acción no solo en el consumo sino en su compromiso hacia el proyecto y la comunicación y debemos verlo no sólo como cliente (comprador y visitante) sino también miembro de nuestro departamento de marketing.

Debemos verlo no sólo como cliente (comprador y visitante) sino también miembro de nuestro departamento de marketing.



6.1 APARICIÓN DE LO COLECTIVO

El terremoto del Covid ha sacudido no solamente las estructuras políticas, económicas y sanitarias a un nivel sin precedentes; sino que ha modificado a nivel personal la percepción del mundo tal y como lo conocíamos y nuestra escala de prioridades.

Es inevitable pesar en la pirámide de Maslow, en cómo fue diseñada en el siglo XX (1943), ordenando las necesidades básicas en la base y escalando a prioridades más elevadas, cómo se ha revisado hasta nuestros días una vez revisitada hacia el objetivo último de la cúspide de la autorrealización de del ser y de la autoexpresión en las redes sociales (Tejo, 2016) y cómo la Pandemia nos ha hecho volver a la base, a lo básico, “back to basics”.



ADAPTACIÓN AL CAMBIO

El terremoto del Covid, ha sacudido no solamente las estructuras políticas, económicas y sanitarias a un nivel sin precedentes sino que ha modificado a nivel personal la percepción del mundo tal y como lo conocíamos y nuestra escala de prioridades.

Es inevitable pesar en la pirámide de Maslow, en cómo fue diseñada en el siglo XX (1943), ordenando las necesidades básicas en la base y escalando a prioridades más elevadas, cómo se ha revisado hasta nuestros días una vez revisitada hacia el objetivo último de la cúspide de la autorrealización de del ser y de la autoexpresión en las redes sociales (Tejo, 2016) y cómo la Pandemia nos ha hecho volver a la base, a lo básico, “back to basics”.

Al inicio de la reciente crisis de Covid-19, con el número de casos creciendo exponencialmente, tanto en afectados como en muertes, con el riesgo de colapso inminente de los sistemas sanitarios nos vimos empujados drásticamente a sobrevivir, a la base de la pirámide de Maslow.

A través del shock y el miedo, hubo un replanteamiento de la vida diaria enfocando sus prioridades a satisfacer las necesidades fisiológicas y básicas (alimentación, medicinas...) a fin de tener cierta seguridad en los días venideros. Fueron los días de compras compulsivas y acaparamiento. Se observaron picos de demanda iniciales de arroz, legumbres y papel higiénico al inicio (Blázquez, 2020) que solo cedieron ante una compra más hedonista pasada unas semanas con una mayor atención hacia los snacks, chocolate... bebidas alcohólicas. (Europapress, 2020)

Todas las actividades sociales quedaron suspendidas debido a la cuarentena y, con la obligación de permanecer en casa para evitar contagios y minimizar el pico de casos positivos, **las cuestiones menos tangibles como autoestima y realización, de carácter más intangible y personal, quedaron aparcadas en medio de la incertidumbre y el pánico.**

De hecho, las personas de referencia: instagramers, músicos, deportistas; ya no exhibían su marca personal propia y representativa sino que se sumaban conjuntamente a un mensaje común y colectivo “#iorestoacasa”; “#mequedoencasa... aparcando la individualización y diferenciación de la masa para generar un sentimiento grupal, de equipo.



Durante el confinamiento, nos diluimos a nivel individual fusionándonos en entidad social en la que la prioridad es lo colectivo (recuentos del número de decesos, UCIs disponibles, contagiados...). De hecho, los psicólogos recomendaron comunicar efectivamente evitando la personalización y fomentando la colectividad a fin de conseguir las acciones necesarias durante este periodo: “Don’t personalise, collectivise!” (Reicher, 2020)

La pandemia nos ha hecho “reagruparnos” como especie (“inmunidad de rebaño”, “inmunidad de grupo”...) como única respuesta posible frente a esta nueva amenaza. Se ha constatado que el frente común, desde la acción individual, es la única solución que tenemos para controlar la expansión del virus y evitar rebrotes y más muertes.

Los valores de solidaridad, comportamiento ético, apoyo al grupo... están más vigentes que nunca y es muy probable que, cuando volvamos “a reconstruirnos” y volver ascender en la pirámide de Maslow, nuestro “nuevo yo”, esté más ligado a lo próximo: al prójimo y al territorio. Junto con las tendencias ya presentes que se van a acelerar tras la pandemia (salud, sostenibilidad, desglobalización), **surgirán otras nuevas asociadas a lo colectivo que se verá reforzado desde el apoyo a “lo local”.**

6.2 LA GASTRONOMÍA SE RE-ESCRIBE DESDE PUNTOS OPUESTOS

A nivel gastronómico, en esta situación de crisis, se ha generado una enorme dicotomía entre sectores: mientras la industria de la alimentación y retail ha experimentado un aumento drástico en cuanto a demanda y ventas, el sector turístico y la restauración

se han visto obligados a echar el cierre durante unos meses y se enfrentan a un futuro muy incierto.

Al inicio de la pandemia y el confinamiento, la revista Inforetail explicaba que, durante las escenas de pánico vividas en las tiendas con consumidores en “estado de emergencia” haciendo acopio de productos alimentarios y de primera necesidad, los supermercados habían registrado record de visitantes: “Mercadona, Ahorramás y DIA son las tres enseñas de gran consumo que más han incrementado la afluencia en sus tiendas de Madrid durante los días 9, 10 y 11 de marzo respecto al total registrado en los mismos días de la semana anterior, anotándose unos incrementos del 10,55%, 10,16% y 4,68%, respectivamente.” (Inforetail, 2020)

Mientras la industria de la alimentación y retail ha experimentado un aumento drástico en cuanto a demanda y ventas, el sector turístico y la restauración se han visto obligados a echar el cierre

Al mismo tiempo, mientras se desataban estas escenas de actividad frenética y vorágine de compras; se contraponía simultáneamente el hecho contrario: parálisis.

En el periódico “El Mundo” un titular dramático explica la situación opuesta: La Rioja: “Nos bautizaron como ‘zona cero’ del coronavirus. Nos han matado” “Bodegueros y hoteleros de Haro reconocen que están más preocupados por el impacto económico que por la enfermedad” (Somolinos, 2020)

Unos meses después, tras el shock inicial, seguimos encontrándonos en esta dualidad: la industria agroalimentaria ha sido y sigue siendo uno de los pilares sociales, mientras que la industria turística y restauración no disponen de un procedimiento claro de desescalada y ámbito de acción.

Un virus ha cambiado completamente el panorama sanitario, económico y social, haciéndonos vivir una realidad que jamás hubiéramos imaginado hace unos meses. Estamos ante un nuevo paradigma de modernidad donde lo que existía ya no está y lo que venga, ya nunca será lo mismo; vivimos actualmente una época de cambios dramáticos y solo podemos adaptarnos y trabajar en la reconstrucción.



6.3 HIBRIDACIÓN EN GASTRONOMÍA

Hace unos años, el sociólogo Zygmunt Bauman definió el concepto de “Modernidad Líquida” explicando que hemos pasado de una sociedad firme “hardware” a una más indefinida y suave “software” en las que los conceptos de trabajo, familia, amor ya no son estáticos sino que cambian continuamente en un entorno flexible, desregulado. Ya nada es para siempre, todo está mudando permanentemente. Estos cambios continuos en breves espacios de tiempo, nos llevan a sucesivos equilibrios precarios y un enorme grado de incertidumbre.

¿Cómo responder o estar preparados entonces? ¿Cómo afrontar los cambios tan drásticos que estamos experimentando con la pandemia?

En una de sus últimas entrevistas, Bauman explicó: “Todos sentimos la desagradable experiencia de ser incapaces de cambiar nada. Somos un conjunto de individuos con buenas intenciones, pero que entre sus intenciones y diseños y la realidad hay mucha distancia. Todos sufrimos ahora más que en cualquier otro momento la falta absoluta de agentes, de instituciones colectivas capaces de actuar efectivamente” (Barranco, 2017)

Estas líneas son de una vigencia atroz en estos días ya que estamos entrando en esta nueva realidad “post-covid”, nos sentimos asustados, impotentes y con falta de apoyo institucional para vislumbrar un camino claro y un nuevo futuro. **Necesitamos generar nuevas formas de interactuar, organizarnos y relacionarnos para poder adaptarnos en estos “tiempos líquidos”.**

En estos tiempos de cambio y desconcierto, la gastronomía tiene la capacidad única de poder desplazarse verticalmente a lo largo de la pirámide de Maslow, como alimento de primera necesidad y subsistencia o como elemento de autoexpresión artística, cultural y personal. Su plasticidad le permite adaptarse a los cambios siguiendo nuevas tendencias y fenómenos e incluso, dada la situación, poder crearlos

La gastronomía tiene la capacidad única de poder desplazarse verticalmente como alimento de primera necesidad y subsistencia o como elemento de autoexpresión

Sin embargo, **cada uno de los integrantes de la cadena de valor gastronómica, no pueden, por sí solos llevar a cabo esta transformación necesaria** en la adaptación por lo que necesita del resto de elementos, de agentes de interés, para ofrecer una respuesta coordinada en definición de estrategias, ejecución, asignación de recursos. Así, el conjunto de agentes podrá dar una respuesta colectiva a una demanda colectiva del consumidor.

Se requiere revisar los fundamentos de la oferta de materias primas y productos de calidad, para que sean saludables, sostenibles, seguros... a la vez que se brinda el valor añadido de la experiencia, de lo emocional, de apoyo a la marca y/o a la región (local, colectivo) en la que se encuentran; así que ambos sectores, alimentario y turismo gastronómico, confluyen.



Las acciones interconectadas, colaborativas y multidisciplinares son clave para la gastronomía en nuestro tiempo

En esta sociedad actual acelerada en el cambio por el Covid 19, podemos observar que “son tiempos de fragmentación y de recomposiciones bajo nuevas formas que no reconocemos o no entendemos” ya que “Las principales amenazas son hoy híbridas. Las defensas frente a ellas también lo son, necesariamente.” (Ortega, 2019)

Como he enumerado, **existen numerosos clúster sectoriales y funcionales tanto en la industria agroalimentaria y el sector turístico y hoy, más que nunca, hace falta hibridarlos (entre sí y con otros sectores) para ofrecer respuestas nuevas** a estas situaciones tan complicadas a las que nos enfrentamos actualmente.

No se pueden abordar situaciones complejas desde enfoques simplificados y hace falta diseñar nuevas dinámicas de trabajo que así lo contemplen y puedan ofrecer respuestas híbridas adecuadas a esta realidad. “A veces alguna política que aún no se ha hecho híbrida tiende a pretender dar respuestas sencillas, o, lo que es peor, simples, a cuestiones complejas.” (Ortega, 2019)

Para este trabajo complejo e híbrido, se requerirá también de nuevos enfoques y caminos de pensamiento nuevos, utilizando estrategias de trabajo que permitan la fructificación de ideas, conceptos y proyectos necesarios para adaptarse al cambio y resurgir fortificados.

Algunas de las herramientas que pueden utilizar estos grupos híbridos turístico-agroalimentarios-[retail-delivery-next]? pueden basarse en Design Thinking para fomentar la creatividad o trabajar a través del Pensamiento Lateral (desarrollado por Edward de Bono

en 1967), para encontrar nuevas propuestas a través de enfoques y caminos totalmente nuevos. Frente al pensamiento vertical, crítico, analítico, deductivo y lógico (en cierta manera “estrecho” y condensador), el pensamiento lateral, es imaginativo, curioso, busca nuevas posibilidades y opciones y, en épocas como esta, parece ofrecer los mejores resultados. Según Forbes, el pensamiento lateral “es la cualidad más valiosa en tiempos de crisis” (Lewis, 2020)

El trabajo en solitario y en compartimentos estanco, ya es el pasado. Ahora, las acciones interconectadas, colaborativas y multidisciplinares son clave para la gastronomía en nuestro tiempo. Partiendo de intereses comunes y líneas de trabajo compartidas como pueden ser el desarrollo sostenible, la salud a través de la alimentación, el valor de lo próximo y la diferenciación frente a un mundo globalizado, el aporte de valor añadido y la personalización...cada miembro del grupo/cluster aporta su conocimiento y fortalezas para construir soluciones y propuestas más o menos disruptivas y responder a las nuevas necesidades y anhelos del consumidor/turista actual.

En la situación vigente en la que todo cambia y fluye, se necesitan estructuras híbridas, cada vez más complejas pero muy flexibles para “navegar” sobre el cambio, seguir y crear tendencias y satisfacer las necesidades de todos los agentes de interés a través del Stakeholder Analysis & Management.

Una de las problemáticas clave que puede surgir en estos cluster tan híbridos, es la de la definición del modelo de gobernanza y gestión de resultados ¿Cómo se articulan los distintos agentes de interés, miembros de la cadena de valor para perseguir la

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

estrategia común, el bien máximo para un territorio; para la mayoría de miembros? ¿Cómo van a trabajar de la forma más eficiente en un entorno cooperativo: Empresas turísticas y agroalimentarias entre sí; retail y delivery; turismo vs retail...?

En función de los objetivos a alcanzar, **será imprescindible contar con el apoyo público, sin duda, que permita asignar recursos y orquestar acciones, “ecualizar” necesidades**, promover campañas desde una óptica de interés regional frente a casuísticas particulares, etc.

Sin embargo, no es extraño ver que, hasta día de hoy, la mayoría de los planes estratégicos turísticos y los propios para la industria agroalimentaria están diseñados por agentes públicos y organizaciones que operan de forma independiente, tomando acciones no siempre coordinadas entre sí debido a estructuras y formas de trabajar heredadas del pasado. Sería muy conveniente que se tendieran puentes entre todos para aunar esfuerzos en la consecución de objetivos.

En aquellas regiones donde la gastronomía tiene un peso muy alto en el PIB, los políticos ya comenzaron antes de la pandemia a buscar sinergias entre ambos sectores desarrollando proyectos y acciones conjuntas. Este es el caso del País Vasco con su Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2020. En él se indica que la cadena de valor representa 10.56% PIB, da empleo a 96.000 personas y entronca de forma transversal con otras estrategias como Estrategia marco de Internacionalización de Euskadi 2020 (Estrategia Basque Country); y el Plan de alimentación Saludable o la Estrategia de Promoción Turística (Euskadi Gastronomika)

La gastronomía y alimentación son tan importantes en El País Vasco que se consideran Estrategia de Especialización Inteligente, RIS3. El Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2020 tiene por base “situar a Euskadi como referente en

El Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2020 tiene por base “situar a Euskadi como referente en materia gastronómica y alimentaria a nivel local e internacional”

materia gastronómica y alimentaria a nivel local e internacional”[...]” evaluando la cadena de Valor de la Alimentación con sus Interrelaciones con otros ámbitos, salud, cultura, medio ambiente”. Su objetivo es trabajar y avanzar “en las 4S de la alimentación y gastronomía Vasca: Segura, Saludable, Singular y Sostenible”. Tal y como se cita, “este Plan es fruto de un proceso participativo y colaborativo” [...] “un reto que debe ser abordado desde estrategias de colaboración público-privadas”.

Su objetivo es trabajar y avanzar “en las 4S de la alimentación y gastronomía Vasca: Segura, Saludable, Singular y Sostenible”

La principales metas marcadas son: “incrementar la producción de alimentos en Euskadi, consolidar la región a nivel internacional manteniendo lazos con la vanguardia y priorizando el desarrollo sostenible del territorio y la mejora de la calidad de la vida de la población.” (Plan estratégico de la gastronomía y la alimentación de Euskadi, 2017)

Por tanto, no es de extrañar que se establezcan sinergias con Navarra en este sentido y en la última feria FITUR 2020 se presentara el proyecto GATURI, Gastronomía y Agroalimentación por un destino Turístico Único Internacional cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del programa POCTEFA. (Reyno Gourmet, 2020)

Este proyecto compartido “pretende mejorar la competitividad de las pymes de los sectores turístico y agroalimentario a través de la construcción de un “Destino Único” entre Navarra, Euskadi, La Rioja, Pays Basque y Béarn diseñando estrategias de comercialización e internacionalización conjuntas.”

En este caso, considerando los planes de Promoción Internacional del Ecosistema de Referencia basado en el Triángulo: Alimentación-Gastronomía-Turismo y el Plan Estratégico de Turismo de Navarra; ¿Podrán desarrollarse nuevas acciones en el futuro que involucren también a medianas y grandes empresas presentes de estos territorios?; ¿Cómo potenciar el “Foodtell” de la propuesta conjunta mediante la digitalización y comercio electrónico?; ¿Cómo debe ser el diseño de los “pasillos de experiencia del cliente” para que conecte con el destino y su gastronomía?; ¿Cómo podrán apoyarse turismo gastronómico e industria alimentaria de estos territorios en el escenario post Covid?

07

NUEVO PARADIGMA

7.1 RELACIÓN CIRCULAR

Como dijo Heráclito de Éfeso; «Todo fluye, todo está en movimiento y nada dura eternamente. Por eso no podemos descender dos veces al mismo río pues cuando descendiendo al río por segunda vez, ni el río ni yo somos los mismos».

Tampoco el universo gastronómico es el mismo, siempre está en continua adaptación y renovación así que el Covid-19 sólo añadirá un capítulo más a su historia, que ahora tratamos de anticipar. Esta curiosidad e incluso interés por escribir las siguientes páginas no es nueva; y en los últimos años hemos sido testigos de numerosas iniciativas y agentes involucrados en esta transformación por parte de institutos, universidades, centros tecnológicos, ferias... que, en este entorno de incertidumbre actual, cobrarán cada vez más relevancia.

El universo gastronómico nunca es el mismo. Siempre está en continua adaptación y renovación. El Covid-19 sólo añadirá un capítulo más a su historia

NUEVO PARADIGMA

Por citar algún ejemplo, la feria Future Food-Tech es una feria enfocada a la Innovación e Inversión del Tenedor a la mesa (Innovation & Investment from Farm to Fork) ya ha estado tomando acciones para definir nuevas formas de articular los agentes de la gastronomía y la alimentación. En marzo de 2019, esta Feria organizó el evento en San Francisco con el enfoque de búsqueda de colaboraciones transformadoras que puedan revolucionar el Ecosistema Alimentario (“Transformative Collaborations to Revolutionize the Food Ecosystem”) y en octubre del mismo año **diseñaron un nuevo encuentro para conectar líderes globales, agentes de innovación e inversores a fin de descifrar el futuro de la alimentación.** (“Connecting Global Leaders, Innovators and Investors to Map Out the Future of Food”).

Las iniciativas para la redefinición del “ecosistema alimentario” no surgen únicamente en EEUU. Por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo y Basque Culinary Center, organizan en 2020 su segunda edición del concurso de Start-up Innovadoras orientadas a “transformar el turismo gastronómico” (OMT-BCC, 2020) porque el cambio ya estaba aquí antes del Covid y también permanecerá después de él.

Como ya he ido anticipando a lo largo de este documento, no existen compartimentos “estanco” rígidos e inamovibles en el mundo gastronómico (quizás en ninguno) ya que, actualmente, todos los sectores se entrelazan dando soluciones nuevas ante los retos que se van presentando. De esta forma se va evolucionando a “organismos complejos” a la vez que se van incorporando al mismo tiempo nuevos agentes a nuestro “ecosistema alimentario”.

En una analogía “darwiniana”, el ambiente ejerce presión sobre nuestra empresa o negocio y sólo aquellos más adaptados podrán sobrevivir, por tanto es evidente que debemos cambiar y evolucionar para poder tener éxito en el futuro y me permito hacer algunas predicciones y sugerencias en las próximas líneas.

En una analogía “darwiniana”, el ambiente ejerce presión sobre nuestra empresa o negocio y sólo aquellos más adaptados podrán sobrevivir

En este escenario post-Covid con cambios políticos, económicos, sociales tan radicales, es evidente que ya no habrá políticas puramente PUSH o PULL como se veía antes sino que se observará una mayor coexistencia de ambas acciones tanto en el turismo gastronómico como en la industria agroalimentaria y además se desarrollaran estrategias conjuntas para la supervivencia, no sólo individual sino colectiva (incluso con cooptación), mediante el apoyo y puesta en valor de los territorios que se visitan y/o en los que se opera.

Estos sectores terminarán entremezclándose a modo de simbiosis mutualista (ambos salen beneficiados) en la que la asociación en cluster funcionales incorporará miembros de ambos sectores y, gracias a las nuevas tecnologías se desarrollarán sinergias positivas entre los agentes de interés permitiendo acciones globales mediante la utilización de herramientas transversales como el delivery o retail-mercaurantes.

Estos cluster que incorporan agentes públicos y privados propios del sector turístico y agroalimentario, serán capaces de dar respuestas híbridas a situaciones complejas de forma más eficiente y adaptada a las nuevas circunstancias ofreciendo mayor valor ya que estarán “más evolucionados”.

Utilizando herramientas propias de ambos sectores, **se abrirá canales bidireccionales de comunicación con los visitantes y consumidores** tanto en el plano digital (cada vez más necesario ya que ocupa una proporción cada vez mayor en nuestra vida, de lo qué somos y lo qué hacemos) como en el plano físico a través pasillos de experiencia diseñados conjuntamente que aporten valor de forma sólida, coherente y sostenible en el tiempo.

Además, esta asociación simbiótica **tendrá estructuras ligeras y cambiantes, con nuevas fórmulas de trabajo más plásticas y líquidas**, en las que las interacciones serán menos rígidas, estáticas siendo fácilmente modificables puesto que, a día de hoy (mayo 2020), ¿quién sabe cómo será el mundo en 2022?

De esta forma, **se generarán marcos de trabajo ágiles para la cooperación circular** entre todos los miembros que participan en un determinado proyecto en los que, con una gobernanza adecuada y una apropiada gestión de los objetivos de todos los agentes de interés se alcanzarán resultados que satisfagan al máximo a todos ellos.

Podrán generarse apoyos, colaboraciones y nuevas propuestas que, quizás, trasciendan del plano gastronómico e involucren a otros sectores, a priori ajenos a este como el sanitario, el textil, etc.

ANTIGUO PARADIGMA

Sectores muy relevantes operando separadamente y contacto tangencial.



Fuente: Elaboración propia

NUEVO PARADIGMA

Colaboración circular entre los distintos agentes de interés de forma coordinada y estrategia común multicanal.



Fuente: Elaboración propia

En este nuevo modelo de trabajo circular, se pueden aplicar principios y herramientas de economía circular que ya están presentes entre nosotros para la maximización del valor conjunto: “La economía circular es una manifestación de modelos económicos que subrayan las oportunidades de negocio donde los ciclos, más que los procesos lineales, dominan. Es restauradora y regenerativa por diseño y centrada en mantener productos, componentes y materiales a su utilidad máxima y valor todo el tiempo.” (sustainabilityguide, 2020)

Aplicando el pensamiento lateral, estos principios son aplicables a nuestro modelo, no sólo desde la perspectiva “verde” de sostenibilidad (que es clave en la gastronomía) sino desde la propia arquitectura de flujos de trabajo e información.

Nuestro diseño de modelo de interacción debe buscar la eficiencia mediante la colaboración de forma que, cada elemento de esta asociación simbiótica tiene como input el output de los otros y se debe maximizar el valor, por tanto, en cada intercambio.

7.2 SIMBIOSIS MUTUALISTA

En la época Post-Covid, con una situación social, económica y política muy diferente a la de tan solo unos meses, habrá que ser creativos e idear propuestas que hasta ahora solo existen como ideas y que solo podemos imaginar actualmente.

Por un lado, **el sector turístico está gravemente afectado** debido a las restricciones a la movilidad y las pérdidas se cuantifican cada vez mayores conforme avanza el tiempo. Según el Barómetro de Empresas de Deloitte en referencia a Covid-19, la recuperación del turismo comenzará a observarse hacia el segundo semestre 2020 o primer semestre 2021 (DELOITTE, 2020) pero existe la duda sobre si volveremos a los mismos niveles de crecimiento anteriores a la crisis en los próximos años. Exceltur presentó recientemente el “Plan Renacer Turismo” donde se estima una duración de la recuperación mínima hasta 2023 (Exceltur, 2020)

Y es que aparece en el horizonte la temida recuperación, en “Logo Nike” (Nieves, 2020) o en “V asimétrica” (La información, 2020). Es decir, la economía caerá rápidamente y la recuperación será progresiva a lo largo de los meses-años y **se necesitan tomar acciones para volver a atraer al turista de forma segura, sostenida y sostenible a los distintos destinos lo antes posible.**



De hecho, la Organización Mundial del Turismo también ha hecho un llamamiento a la acción para la mitigación del impacto de la covid-19 en el turismo y la recuperación del sector (UNWTO, 2020) en distintas áreas de trabajo: gestionar la crisis y mitigar el impacto para mantener el empleo; suministrar estímulos y acelerar la recuperación y prepararse para

el mañana prestando más atención a la agenda para el desarrollo sostenible.

Por otro lado, mientras el turismo está en la UCI, realizando estudios y propuestas sobre cómo resurgir, **la industria agroalimentaria se encuentra en el punto opuesto. En la crisis del coronavirus, ha recibido un gran estímulo a través de la venta directa y distribución** y ha realizado un esfuerzo heroico para cubrir la mayor demanda, garantizando los más altos estándares de calidad y seguridad. Esto ha hecho que haya aumentado la confianza y se haya reforzado la imagen del sector. (Infoetail_CNTA, 2020)

Sin embargo, aunque, en las primeras semanas de confinamiento hubo un crecimiento en la fase de acopio, sobre todo en alimentos de subsistencia (Staple Food), la situación no es ideal.

Es, precisamente, en este sector de alimentos básicos donde la competencia es feroz y, por tanto el margen es mínimo. Además “el incremento de los costes logísticos, sanitarios y laborales, además del precio en origen, han ido contra el margen” (El confidencial, 2020) por lo que la situación debería revertirse en los próximos meses y el sector requiere tomar sus propias acciones.



El sector agroalimentario deberá garantizar la seguridad de sus productos en cuanto a suministro, calidad, salud (perfil nutricional), pero también deberá buscar cómo ofrecer a un consumidor muy sensible a precio, un valor añadido que le permita diferenciarse de otros fabricantes (confianza en la marca, proximidad...)

Esta diferenciación resulta especialmente relevante en un entorno económico debilitado, con clientes con menor capacidad de compra y la industria agroalimentaria necesita aportar emoción, experiencia... utilizando estrategias propias del turismo gastronómico para poner sus productos en valor.

Además, esta forma de trabajo y consumo podría apoyar al turismo que se recuperaría a una segunda velocidad si se contara con el adecuado diseño de “pasillo de experiencia de cliente”. Este resurgimiento podrá acelerarse e incluso fortalecer su posición si pudiera apoyarse en los productos mediante la generación de interés y atracción de un consumidor que se convierta en visitante.

Así mismo, la industria alimentaria, a través de la colaboración con el sector turístico gastronómico en su región no sólo encontrará más eficiencia empresarial mediante la creación de valor de su propia actividad, sino que podrá contribuir a alcanzar sus objetivos de Responsabilidad Social Corporativa (sostenibilidad medioambiente, cultura...) y aumentar su “Capital Simpatía” en la región.

Los beneficios de esta asociación simbiótica, son evidentes para ambas partes y los nuevos agentes del ecosistema alimentario, pueden ayudarnos a lograr los objetivos.

En este nuevo entorno, los destinos turísticos y productores agroalimentarios, pueden agruparse y estudiar cómo “deslocalizar el destino turístico”

7.3 TERRITORIO ACCESIBLE GRACIAS AL DELIVERY

En este nuevo entorno, los destinos turísticos y productores agroalimentarios, pueden agruparse y estudiar cómo “deslocalizar el destino turístico” **como primera etapa a la recuperación de forma que el delivery actúe de embajador en cada una de las casas a las que se entregue permitiendo ganarse al cliente, como se dice vulgarmente, “a través del estómago”.** De hecho, ya se observan señales de que esta demanda existe. Por ejemplo, durante la cuarentena la entrega de Verdura Navarra a domicilio en otras ciudades

de España ha aumentado ante la imposibilidad de participar en las Jornadas de la Verdura de Tudela y la Ribera de Navarra ya que “no han querido perderse la calidad de los productos de la huerta de esta zona”. (Manrique, 2020)

Esta entrega a domicilio puede centrarse en productos característicos y diferenciadores de la zona, enfocado a la oferta que los consumidores asocien con el destino (por ejemplo “Tierra de Sabor”) utilizando fórmulas actualizadas a los nuevos tiempos que se apoyen, por ejemplo, en Ghost Kitchen para amplificar la presencia en el mercado y poder llegar a cada casa y cliente potencial, pero con proyección internacional si es de interés..

En último término, las regiones, apoyadas desde el sector público y con el motor de la empresa privada y visión del turismo gastronómico, podrían crear marcas 100% digitales apoyadas en estas plataformas de Ghost Kitchen para crear una marca nueva orientada al delivery bajo el concepto conjunto producto-destino turístico, quizás inicialmente para el mercado doméstico y nacional.

Bajo esta marca, la industria alimentaria, en coordinación con los agentes turísticos proporcionan las materias primas y productos de V Gama, con los estándares de origen, protocolos de procesado y calidad requeridos para que cumpla las expectativas requeridas, la experiencia sea realmente auténtica y de calidad y permita hacer llegar la propuesta gastronómica y el destino turístico a la mente del consumidor. De esta forma, se controla la experiencia y el mensaje a través del proceso culinario, y es que “la cocina, como patrimonio cultural es un arma ante la banalización turística que homogeneiza la oferta gastronómica” (La Vanguardia, 2019)

El diseño estratégico debe impedir que el consumidor confunda la experiencia “delivery” (cantidad>calidad) con la real que será experimentada en el propio territorio (calidad>cantidad). Lo que consuma en casa será la introducción e inspiración para otra acción posterior. Esta segunda experiencia al visitar la región de proveniencia, vendrá amplificada, será más completa y de nivel superior ya que es donde se desarrollará realmente la emoción en su contexto y conectará conceptos hasta ahora digitales o deslocalizadas con el mundo tangible y real. En cierta manera, el delivery actúa como “realidad virtual” que no sustituye, en ningún caso a la realidad orgánica y auténtica en el territorio. La estrategia deberá aprovechar la ventaja de ambos aspectos diferenciándolos en la mente del consumidor para buscar sinergias y complementariedades entre ambas.

NUEVO PARADIGMA

La generación de “deslocalización inicial” a través del consumo a domicilio, apoyará sin duda al sector agroalimentario del destino, pero el diseño y estrategia de comercialización, puede potenciar aún más el turismo gastronómico del Terroir mediante la promoción de visitas a restaurantes, fábricas, granjas...

Es decir, se debe despertar el interés y movimiento; ser un polo de atracción y nunca de sustitución de una experiencia por otra. El organismo controlador de este desarrollo y proceso (por ejemplo, con gobernanza público-privada turístico-gastronómica), deberá ser especialmente cuidadosa en este sentido.

A modo de idea, Navarra como región, bajo la agrupación de empresas y destinos turísticos, puede crear una marca propia digital incluso bajo el epígrafe ya existente “ReynoGourmet” o “Gaturi” para desarrollar una plataforma de platos navarros: Verdura de Tudela, Ternera de Navarra..., a través de platos ya cocinados que puedan ofrecerse en grandes ciudades como Barcelona, Madrid, Bilbao, Sevilla, Valencia con el apoyo de Ghost Kitchen (ultimo cocinado, emplatado bajo recetas, protocolos controlados por la región con un sello de Calidad específico) para su posterior entrega a domicilio con el fin de dirigirse al turista gastronómico que vive en las grandes ciudades.

Estos platos “ReynoGourmet” o “Gaturi” degustados en sus casas, pueden servir de invitación para visitar el territorio, conocer Navarra y sus habitantes, sus maravillosos paisajes y recursos naturales, hacer deporte, descubrir su propuesta cultural e historia unicas: Tierra de Diversidad ya que #VolveremosAViajar.

Una vez en la región, podrán aprender más de la misma a nivel histórico, cultural, además del gastronómico y cuando hayan regresado a casa, el delivery y la compra en retail, les servirá de acción de recuerdo y refuerzo posteriores continuando el ciclo.

7.4 RETAIL NOS ACERCA AL TERRITORIO

Por otro lado, otra forma de deslocalizar el territorio y acercarla al turista gastronómico potencial, podrá ser a través del retail que puede convertirse en otro socio más en nuestro cluster.

La distribución, por su parte, ha visto el auge del delivery y de la venta electrónica avanzando a gran ritmo durante la pandemia, por lo que, además de desarrollar su plataforma de comercio electrónico, necesitará seguir aportando un elemento diferenciador a través de la **experiencia y emociones para fomentar**

la compra en tienda. En este esfuerzo que realizan para atraer clientes, se adaptan a las tendencias derivadas de esta crisis mediante una mayor apuesta por lo local a través de la oferta de productos regionales. Por ejemplo, Eroski ya “promueve la venta de productos navarros ante la pérdida de los canales habituales de comercialización” (Infoetail, 2020), pero no es el único.

En este sentido, es previsible que continúe en su evolución como centro de ocio, mercaurante para incentivar a los clientes el desplazamiento hasta sus instalaciones. Si bien es cierto que deberá adaptarse al “new normal” con nuevas propuestas que respeten las medidas higiénicas y de distanciamiento social a través de propuestas híbridas como el “click & collect”, “take away”, “meal kit” o la entrega a domicilio directa. Dada la excepcionalidad de la situación, es más que probable que veamos fórmulas iguales o más transgresoras que estas. Quizás incluso a través de nuevos conceptos disruptivos o más o menos innovadores. Uno de ellos es la propuesta “fusión vintage” para la búsqueda de “sinergias enriquecedoras” entre retail y cines donde se consuman alimentos y películas en el parking desde el coche privado al estilo años 50 (Infoetail, 2020).

Dado el interés del retail por generar experiencias y atracción de visitantes, la región o grupo empresarial, coordinado a través de cluster y/o modelos publico-privados podría asociarse con alguna cadena de supermercado concreta y diseñar conjuntamente experiencias de compra en sus establecimientos.

Esta campaña controlada por todos los miembros podrá tener el enfoque push-pull más conveniente para todos los agentes de interés con propuestas más clásicas (tipo “Semana Murciana”) o con una aproximación más cercana a la tematización de un parque de atracciones a modo de evento Pop-up, con Food-Trucks y/o feria “turistogastronómica” con stands.



Se pueden desarrollar distintas iniciativas, inicialmente apoyando a la propia región, al centrarse en conectar oferta de Km0 o local³⁸ como acción colectiva de apoyo social al propio territorio y posteriormente, desde un enfoque más comercial y exportador, puede generarse en otras regiones para fomentar el consumo de productos de la región en otras alejadas a la vez que se genera atracción de visitantes de otros lugares al territorio promotor.

De esta forma, se permite al consumidor interactuar con el destino desde la tienda más cercana a su casa siendo ésta una herramienta muy efectiva. Hay que tener en cuenta que esta forma de aproximarse y convencer al turista potencial no es nada desdeñable: existen 3.4 supermercados por cada 1000 habitantes frente a los 1.7 restaurantes. (Profesionalhoreca, 2019)

La experiencia (pre)turística será adaptada a su cesta de la compra, poder adquisitivo y, según análisis Big Data, adaptada al consumidor para su consumo en el propio local-supermercado-feria (como parte del diseño de la experiencia) o para llevar a casa (el plato actúa a modo de flyer o souvenir)

La ventaja de la utilización de estas herramientas favorecerá a la industria alimentaria, al retail, al delivery, pero, ¿cómo afectará al turismo gastronómico?

La experiencia (pre)turística será adaptada a su cesta de la compra, poder adquisitivo y, según análisis Big Data, adaptada al consumidor

Ha despertado la curiosidad de conocer más, profundizar en el conocimiento de su cultura gastronómica y viajar hasta el origen.

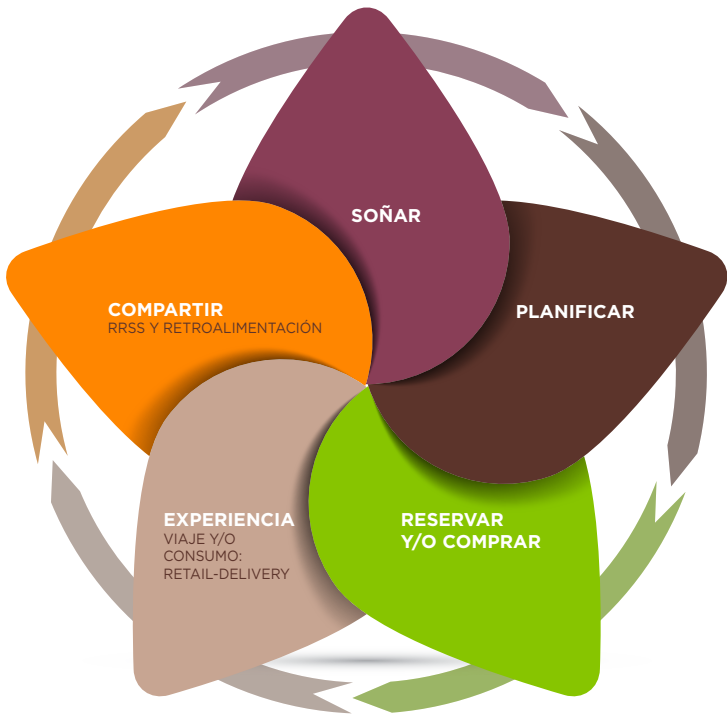
7.5 BENEFICIOS PARA EL DESTINO Y EL TURISMO GASTRONÓMICO

Si la estrategia se diseña correctamente las ventajas también pueden ser enormemente beneficiosas para el destino y el turismo gastronómico.

El delivery y/o retail pueden actuar de embajadores de marca de forma análoga a lo que los restaurantes tailandeses en el mundo hicieron para Tailandia. Estos restaurantes abiertos por el mundo, han ido dando a conocer la cultura y comida propias del país a la par que han invitado a los comensales a visitarlo.

El restaurante no ha sustituido al destino ni ha convencido al comensal para reemplazar una experiencia por otra, sino al contrario: le ha despertado la curiosidad de conocer más, profundizar en el conocimiento de su cultura gastronómica y viajar hasta el origen.

En este sentido, el ciclo de experiencia del cliente se puede ver reforzado en sus diversas etapas gracias a la captación de atención y compra de productos del Territorio y gracias a la retroalimentación que puede recibir de los clientes gracias a las nuevas tecnologías.



Fuente: Adaptación del Ciclo de Experiencia del Cliente BCC. Elaboración propia

38 - <http://www.reynogourmet.com/index.php/es/noticias/item/reyno-gourmet-colabora-con-la-3-edicion-de-la-campana-alianzas-locales-de-e-leclerc>

El diseño de esta estrategia en paralelo (desarrollo en destino y deslocalizada) es una herramienta poderosísima que permite la sinergia de ambos canales de forma que industria alimentaria y turismo se benefician mutuamente.

A través de “gastrodiplomacia”, incluso se pueden ver apoyadas otras áreas de interés turístico (naturaleza, cultura, historia...), otras industrias relacionadas tangencialmente, la imagen global de la región... ya que el destino se da a conocer de una forma lúdica, amigable, superando barreras políticas y sociales.

Por otro lado, se podrá conocer mucho mejor al cliente target ya que la distribución, comercio electrónico, pago con tarjeta y entrega a domicilio, poseen herramientas tecnológicas Big Data de análisis de demanda y mercado mucho más precisas que las propias del turismo gastronómico para poder así segmentar consumidores y cuantificar retorno en las acciones. Si un supermercado, tienda, reparto es capaz de asociar el sexo, edad, poder adquisitivo (según importe y productos del ticket de compra) a una determinada oferta de productos y respuesta a campañas específicas, se puede comprender a este “turista gastronómico deslocalizado” mucho mejor.

Estos datos resultantes son de gran valor para el territorio concreto ya que será capaz de hacer campañas publicitarias mucho más detalladas y concretas en el mercados específicos, incluso con acciones personalizadas propias del canal retail y, por tanto, mucho más efectivas. Además podrá cuantificar mejor el retorno de la inversión de las mismas ya que las nuevas tecnologías permitirán identificar mejor a los clientes y precisar mejor el impacto que ha tenido la gastronomía a la hora de elegir un destino turístico siendo esta una de las necesidades clave detectadas en el V Foro de Turismo Gastronómico OMT-BCC.

Las nuevas tecnologías se convertirán en aliadas para la oferta de turismo gastronómico gracias a la fidelización e interacción con el consumidor-visitante. A través de registros en Web a “clubs”, grupos de clientes, seguimiento de información a través de códigos QR, etc...

A través de “gastrodiplomacia”, incluso se pueden ver apoyadas otras áreas de interés turístico



El mismo producto “turístico-alimentario”, puede conectar con el destino que esté a kilómetros de distancia del lugar de consumo que, a su vez, puede proporcionar feedback útil para el territorio.

Por ejemplo, Un “turista deslocalizado” podrá, a través de QR, registro en página web, etc... acceder a videos donde se presente la granja en la que se recolectaron los huevos, conocer al pescador de la lonja de la que viene ese bonito, realizar reservas a través de internet para visitar una explotación del destino, apoyar a la economía local del territorio no sólo mediante la compra de productos sino a través del “apadrinamiento” (iniciativas análogas a las de los olivos milenarios³⁹)...etc

La estrategia Destino-Deslocalización (Delivery y/o Retail) puede incluir visitas o vacaciones en la región gracias a sorteos, concursos, acumulación de puntos y premios de estancias en destino, visita a empresas, laboratorios, museos... de esta forma, no solo la industria alimentaria sino los restaurantes, hoteles, centros... que reciban a los turistas posteriormente podrán verse beneficiados.

La ventaja adicional de esta forma de trabajar es que este turista, ya ha sido “educado sobre el destino” y estará deseando integrarse y conocer más sobre él; buscará autenticidad y valor.

En este sentido, el diseño estratégico de la Región-Cluster es fundamental ya que estas expectativas deberán ser cubiertas o excedidas una vez pase de consumidor a visitante y se pueda trasladar a la región. El impacto será muy significativo tanto en sentido positivo como en el contrario y es muy contraproducente recibir inputs negativos en redes sociales. El diseño del pasillo de experiencia del cliente será esencial para acompañar al cliente durante todo el proceso y exceder sus expectativas.

Esta capacidad que tendrá el proyecto para dirigir la demanda y comunicarse con el visitante-consumidor, le otorga un gran poder ya que, desde la perspectiva del turismo gastronómico se pueden diseñar estrategias que controlen el número y tipología de visitantes que quieren recibir de forma que la recuperación sea escalonada, sostenible, se prevenga la turistificación incontrolada del destinocon una afluencia desestacionalizada y con un alto gasto medio diario.

39 - <https://apadrinaunolivo.org/es>

La gastronomía es el conocimiento razonado de lo que comemos y cómo lo comemos. En una sociedad líquida en la que todo cambia rápidamente, la oferta gastronómica debería ser, por tanto, una oferta gastronómica “líquida”, capaz de desplazarse a través de la Pirámide de Maslow para satisfacer distintas requerimientos que van desde la nutrición hasta la expresión del “yo”.

Esta gastronomía debe poder fluir a través de distintos canales convenientemente articulados y coordinados: vía restauración y/o distribución y venta directa; en tienda física u online, con desplazamiento o con entrega a domicilio... definiendo el modo de consumo en el propio territorio como turista, o en la casa de cada uno... basada en una toma de decisiones soportada por el conocimiento y la “ingeniería” proporcionados por el Smart Data y las nuevas tecnologías digitales.

De esta forma, se puede regular el qué y el cómo hasta el cliente (sea consumidor o visitante) a través de “pasillos de experiencia” físicos y virtuales, para que la gastronomía sea recibida por éste de manera idónea.

Se podrán exceder sus expectativas con la experiencia completa y, a su vez, se cumplirán los objetivos de las empresas del clúster que conforman la cadena de valor turístico-gastronómica, de la sociedad, del entorno y del propio territorio.

Para que este “flujo gastronómico” se pueda canalizar conforme a un propósito y visión claras, con unos objetivos, estrategias, y asignación de recursos disponibles; se requiere de nuevas estructuras multifuncionales, ligeras, flexibles, de gobernanza público-privada que, operando de forma circular y retroalimentada, hibriden mundos agroalimentarios y turístico-gastronómicos de manera que esta oferta gastronómica se dirija en la forma y flujo deseados según las circunstancias sociales, económicas, políticas que se presenten. Sea este un escenario de estabilidad y bonanza económico-social, “postapocalipsis” pandémico o inquietante “nueva normalidad”.

Se puede regular el qué y el cómo hasta el cliente

Abella, R. (s.f.).

Digitalización, un medio para crear experiencias únicas en los centros de ocio.

Obtenido de www2.deloitte.com/es: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/digitalizacion-experiencias-centros-ocio.html>

AECOC. (2020).

Obtenido de <https://www.aecoc.es/>: <https://www.aecoc.es/>

AECOC. (15 de 04 de 2020).

Toda la cadena de valor de la hostelería demanda al Gobierno la participación de manera activa en el plan de relanzamiento y reconversión del sector.

Obtenido de www.aecoc.es: <https://www.aecoc.es/noticias/toda-la-cadena-de-valor-de-la-hosteleria-demanda-al-gobierno-la-participacion-de-manera-activa-en-el-plan-de-relanzamiento-y-reconversion-del-sector/>

Baena, P. (17 de 2 de 2020).

El Corte Inglés inunda sus centros de color para reclamo de instagramers.

Obtenido de Merca2: <https://www.merca2.es/el-corte-ingles-color/>

Baron, S. (7 de 4 de 2020).

Restauración y ‘retail’ saldrían de la crisis del Covid-19 antes que los viajes y la hostelería.

Obtenido de www.cincodias.elpais.com: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/07/companias/1586261085_473524.html

Barón, S. (9 de 4 de 2020).

Restauración y ‘retail’ saldrían de la crisis del Covid-19 antes que los viajes y la hostelería.

Obtenido de www.cincodias.elpais.com: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/07/companias/1586261085_473524.html

Barranco, J. (9 de 1 de 2017).

Pero, ¿qué es la modernidad líquida?

Obtenido de www.elpais.com: <https://www.lavanguardia.com/cultura/20170109/413213624617/modernidad-liquida-zygmunt-bauman.html>

BBC News. (8 de 1 de 2019).

Cómo Amazon se convirtió en la empresa más valiosa del mundo y sobrepasó a Microsoft, Apple y Google.

Obtenido de www.bbc.com: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46802529>

BCC. (26 de 3 de 2020).

El delivery o la necesidad de reinventarse ante la pandemia.

Obtenido de www.retocoronavirus.bculinary.com: <https://retocoronavirus.bculinary.com/el-delivery-o-la-necesidad-de-reinventarse-ante-la-pandemia/>

Blazquez, P. (23 de 4 de 2020).

El miedo a la crisis económica impacta ya en la compra de alimentos.

Obtenido de www.lavanguardia.com: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200423/48683691548/el-miedo-a-la-crisis-economica-ya-impacta-en-la-compra-de-alimentos.html>

Blázquez, P. (23 de 3 de 2020).

La compra de legumbres se disparó un 335%, tras el cierre de los colegios.

Obtenido de www.lavanguardia.com: <https://www.lavanguardia.com/facebook-ia/20200323/4857639944/consumo-nielsen-gasto-legumbres-arroz-papel-higienico.html>

Brunat, D. (5 de 5 de 2020).

¿Turismo rural en verano? Las casas avisan: “Nos da miedo llevar el virus a los pueblos”.

Obtenido de www.elconfidencial.com: https://www.elconfidencial.com/economia/2020-05-05/turismo-casa-rural-verano-coronavirus-contagio_2579419/

CEHE. (2020).

Obtenido de www.cehe.es: <https://www.cehe.es/que-es-hosteleria-espana.html>

CNTA. (27 de 4 de 2020).

Webinar: La industria Alimentaria ante el escenario “post-Covid 19”.

Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=kiegx7sLDcl>

De Haro, J. L. (2 de 5 de 2020).

Donovan (UBS):

España no debe intentar mantener con vida a un sector si se sabe que éste no sobrevivirá en la próxima década.

Obtenido de www.eleconomista.es: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10515941/04/20/Donovan-USB-Espana-no-debe-intentar-mantener-con-vida-a-un-sector-si-se-sabe-que-este-no-sobrevivira-en-los-proximos-10-anos.html>

De la Rica, P. (21 de 5 de 2019).

Llegan los ‘grocerants’.

10 hechos que confirman que ya están aquí.

Obtenido de Retail Knowledge AECOC: <https://www.aecoc.es/articulos/c84-llegan-los-grocerants-10-hechos-que-confirman-que-ya-estan-aqui/>

Delgado, J. T. (2 de 12 de 2019).

Mercadona ya está robando clientes a bares y restaurantes.

Obtenido de El Independiente: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/12/02/mercadona-ya-es-una-amenaza-real-para-bares-y-restaurantes/>

Deloitte. (29 de 3 de 2020).

Barometro de Empresas Covid 19 Edicion Especial Impacto Económico.

Obtenido de www2.deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Barometro-de-empresas-COVID-19-20200329.pdf>

Diez, L. (9 de 11 de 2019).

El éxito del enoturismo en La Rioja debe partir de una visión 360º.

Obtenido de www.nuevecuatrouno.com: <https://nuevecuatrouno.com/2019/11/09/dia-internacional-enoturismo-rioja-direccion-general-turismo-amaia-lopez-heredia/>

EFE. (5 de 3 de 2019).

El turismo aportó 178.000 millones a la economía española en 2018, 2,4 % más.

Obtenido de www.efe.com: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-turismo-aporto-178-000-millones-a-la-economia-espanola-en-2018-2-4-mas/10003-3916283>

EFE. (25 DE 03 DE 2020).

El coronavirus ‘reinventa’ a Deliveroo y Ubereats: de llevar comida a domicilio... a llevarte las compras del mercado.

Obtenido de www.20minutos.es: <https://www.20minutos.es/noticia/4204837/0/deliveroo-y-ubereats-entran-en-el-envio-de-compras-en-tiendas-de-barrio-y-puestos-de-mercado-por-el-coronavirus/>

El confidencial. (19 de 4 de 2020).

Vender más (y más caro) para ganar igual: el dilema de los súper con el coronavirus.

Obtenido de www.elconfidencial.com: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-19/supermercados-coronavirus-crisis_2555688/

El Corte Inglés. (17 de 2 de 2020).

El Corte Inglés inunda de color y experiencias sus centros para anticipar la temporada de primavera.

Obtenido de www.elcorteingles.es: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-inunda-de-color-y-experiencias-sus-centros-para-anticipar-la-temporada-de-primavera.html>

Emprendedores. (10 de 12 de 2019).

Se buscan startups revolucionarias para la gastronomía del futuro.

Obtenido de www.emprendedores.es: <https://www.emprendedores.es/ayuda-crear-empresa-negocio/a30177940/startups-gastronomia-digitalizacion/>

Escuelamarketinggastronomico.net. (13 de 11 de 2019).

Tendencias en restaurantes 2030.

Así será el restaurante del futuro.

Obtenido de 6 tendencias en restaurantes para 2020-2030_La industria de restaurantes en el futuro será un modelo híbrido.: <https://escuelamarketinggastronomico.net/tendencias-en-restaurantes-2030-asi-sera-el-restaurant-del-futuro/>

Europapress. (12 de 3 de 2019).

(AMP) Mercadona eleva un 6% sus ventas en 2018, hasta los 24.305 millones, y aumenta un 84% su beneficio.

Obtenido de www.europapress.es: <https://m.europapress.es/epagro/noticia-amp-mercadona-eleva-ventas-2018-24305-millones-aumenta-84-beneficio-20190312160404.html>

Europapress. (11 de 4 de 2019).

Economía.- El ‘delivery’ crece un 26% en España y dispara las ventas del sector de la comida rápida.

Obtenido de www.lavanguardia.com: <https://www.lavanguardia.com/vida/20190411/461587071388/economia--el-delivery-crece-un-26-en-espana-y-dispara-las-ventas-del-sector-de-la-comida-rapida.html>

Europapress. (8 de 4 de 2020).

¿Qué compran los españoles durante el confinamiento?

Obtenido de www.elperiodico.com: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200408/espanoles-confinamiento-productos-cesta-compra-7922173>

Exceltur. (4 de 2020).

Obtenido de www.exceltur.org: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/04/EXCELTUR-Plan-Renacer-Turismo-30042020.pdf>

Fernandez Guadaño, M. (17 de 9 de 2018).

Despesques 2018’: ángel león, 67 chefs, 100 estrellas y un manifiesto por la sostenibilidad.

Obtenido de www.gastroeconomy.com: <https://www.gastroeconomy.com/2018/09/despesques-2018-angel-leon-67-chefs-100-estrellas-manifiesto-la-sostenibilidad/>

Fernández Guadaño, m. (4 de 5 de 2019).

La radiografía del turismo gastronómico en 2019.

Obtenido de www.Gastroeconomy.com: <https://www.gastroeconomy.com/2019/05/la-radiografia-del-turismo-gastronomico-en-2019/>

Fernandez Guadaño, M. (8 de 4 de 2020).

Delivery, por qué y cómo lanzar un negocio comida a domicilio a través de 6 casos prácticos.

Obtenido de www.gastroeconomy.com: <https://www.gastroeconomy.com/2020/04/delivery-lanzar-negocio-comida-domicilio-traves-6-casos-practicos/>

Fes, N. (14 de 2 de 2019).

ITALIAN GASTRO-TOURISM REGISTERS GROWTH.

Obtenido de www.tourism-review.com/:

<https://www.tourism-review.com/gastro-tourism-in-italy-still-very-attractive-news10928>

FIAB. (2020).

Obtenido de www.fiab.es/: <http://fiab.es/fiab-presentacion/compromisos-fiab/>

FIAB. (4 de 5 de 2020).

FIAB presenta un Plan para la reactivación del sector y la economía española.

Obtenido de www.fiab.es/: <http://fiab.es/fiab-presenta-un-plan-para-la-reactivacion-del-sector-y-la-economia-espanola/>

FIAB. (3 de 3 de 2020).

<http://fiab.es/tag/congreso-desarrollo-sostenible/>.

Obtenido de www.fiab.es/: <http://fiab.es/tag/congreso-desarrollo-sostenible/>

F-Novoa, R. (20 de 3 de 2019).

«Nesting»: el secreto de la felicidad está en tu casa.

Obtenido de [ABC salud y fitness: https://www.abc.es/sumum/living/salud-fitness/abci-nesting-secreto-felicidad-esta-casa-201801301013_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/sumum/living/salud-fitness/abci-nesting-secreto-felicidad-esta-casa-201801301013_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

Food Retail. (25 de 11 de 2019).

El boom del delivery y las opciones saludables alientan los mercaurantes.

Obtenido de www.foodretail.es/: https://www.foodretail.es/retailers/mercaurante-delivery-platos-saludables-aecoc_0_1386161387.html

Food Retail. (17 de 04 de 2020).

Alimentación y ecommerce acusarán un “impacto moderado” por el coronavirus.

Obtenido de www.foodretail.es/: https://www.foodretail.es/retailers/alimentacion-ecommerce-impacto-coronavirus-observatorio-dbk_0_1429357056.html

Food Retail. (14 de 5 de 2020).

El sector agroalimentario y el ecommerce tirarán del empleo.

Obtenido de www.foodretail.es/: https://www.foodretail.es/retailers/ecommerce-empleo-adecco_0_1437456245.html

Food Retail. (7 de 5 de 2020).

Los súper potencian el producto local en plena crisis del coronavirus.

Obtenido de www.foodretail.es/: http://www.foodretail.es/retailers/supermercados-promocion-producto-local-coronavirus_0_1435356469.html

García Mendez, I. (4 de 9 de 2019).

Cook Room y SuperGlovo: las dos nuevas apuestas de Oscar Pierre para repetir el éxito de Glovo.

Obtenido de www.emprendedores.es/: <https://www.emprendedores.es/gestion/a28744066/cook-room-y-superglovo-pierre/>

García, C. (17 de 9 de 2019).

De zona de tránsito a punto de encuentro, ¿están los centros comerciales creando tendencia?

Obtenido de www.inforetail.com/: <https://www.revistainforetail.com/blogretaildetail/de-zona-de-transito-a-punto-de-encuentro-estan-los-centros-comerciales-creando-tendencia/83f5efcf479d806f3ee9858649a28cfc>

García, Y. (11 de 2 de 2020).

Así es la cesta de la compra de los españoles: gastamos más y mejor, probamos nuevas marcas y nos pirra el ‘cocooning’.

Obtenido de [El economista: https://www.eleconomista.es/](https://www.eleconomista.es/)empresas-finanzas/noticias/10350630/02/20/Asi-es-la-cesta-de-la-compra-de-los-espanoles-gastamos-mas-y-mejor-probamos-nuevas-marcas-y-nos-pirra-el-cocooning.html

Gastronomika Live. (5 de 2020).

La cocina del futuro según Toni Massanés: sostenible, solidaria y saludable.

Obtenido de www.sansebastiangastronomika.com/: <https://www.sansebastiangastronomika.com/2020/05/cocina-del-futuro-segun-toni-massanes/>

GastronomikaLive. (5 de 2020).

Josep Roca: “En sala, tendremos que usar nuevos rituales más estéticos, con más gestualidad y silencios”.

Obtenido de <https://www.sansebastiangastronomika.com/>: <https://www.sansebastiangastronomika.com/2020/05/josep-roca-sala-usar-nuevos-rituales/>

GastronomikaLive. (5 de 2020).

Quique Dacosta explica su delivery.

Obtenido de www.sansebastiangastronomika.com/: <https://www.sansebastiangastronomika.com/2020/05/quique-dacosta-explica-delivery/>

Gelski, J. (6 de 12 de 2019).

Storytelling takes top spot in Innova’s 2020 trends.

Obtenido de [Food business News: https://www.foodbusinessnews.net/articles/15010-storytelling-takes-top-spot-in-innovas-2020-trends](https://www.foodbusinessnews.net/articles/15010-storytelling-takes-top-spot-in-innovas-2020-trends)

Generalitat Catalunya. (2020).

Promotora de los Alimentos Catalanes.

Obtenido de www.prodeca.cat/: <https://www.prodeca.cat/es/sectores/el-sector-de-la-catalunya-agroalimentaria>

Giovanni, V. (29 de 2 de 2020).

El turismo estima un impacto de 5.000 millones

en Italia por el coronavirus.

Obtenido de [El Economista: https://www.eleconomista.es/](https://www.eleconomista.es/)economia/noticias/10386524/02/20/El-turismo-estima-un-impacto-de-5000-millones-en-Italia-por-el-coronavirus.html

Gispert, B. (27 de 8 de 2020).

Así son las ‘dark kitchens’ del ‘delivery’

en España.

Obtenido de www.lavanguardia.com/: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>

Gómez, M. V. (7 de 4 de 2020).

La pandemia provocará una caída del empleo del 7% en todo el mundo.

Obtenido de [ww.elpais.com/](https://www.elpais.com/): <https://elpais.com/economia/2020-04-07/la-pandemia-provocara-una-caida-del-empleo-del-7-en-todo-el-mundo.html>

Gonzalez, T. (19 de 4 de 2020).

Exceltur eleva a más de 124.000 M€ las pérdidas en turismo por la COVID-19.

Obtenido de www.hosteltur.com/: https://www.hosteltur.com/136111_exceltur-eleva-a-mas-de-124000-m-las-perdidas-en-turismo-por-la-covid-19.html

Guardiola, É. (6 de 7 de 2016).

<https://es.semrush.com/>.

Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/que-es-neuromarketing-ventajas/>

Herguedas, M. A. (16 de 4 de 2020).

Este es el tercer coronavirus, pero llegarán el cuarto y el quinto.

Obtenido de www.elmundo.es/: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/04/16/5e9899a8fc6c833d4d8b4649>.

Hernandez, M. (27 de Febrero de 2020).

Gloria Guevara (WTTT): “El coronavirus costará al menos 20.000 millones de euros al turismo mundial”.

Obtenido de [El Mundo: https://www.elmundo.es/](https://www.elmundo.es/)economia/macroeconomia/2020/02/27/5e56c3fe21efa02a5d8b4714.html

Infohoreca. (20 de 4 de 2020).

Exceltur plantea pérdidas de 124.000 millones de euros en el peor de los escenarios.

Obtenido de www.infohoreca.com/: https://www.infohoreca.com/noticias/20200420/exceltur-previsiones-impacto-covid19-turismo-espana#.Xp1q_sgzbiU

Inforetail. (12 de 3 de 2020).

Análisis de tres días de compras atípicas en gran consumo.

Obtenido de www.inforetail.com/: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/analisis-de-tres-dias-de-compras-atipicas-en-gran-consu-mo/4eb3062215b74aed8634199a924162ec>

Inforetail. (11 de 2 de 2020).

Del mercaurante al ‘cocooning’:

la comodidad cambia el consumo.

Obtenido de [Inforetail: https://www.foodretail.es/](https://www.foodretail.es/)shoppers/mercaurante-cocooning-comodidad-cambia-consumo_0_1409559048.html

Inforetail. (5 de 5 de 2020).

El cambio de estructura que generará la crisis en el consumidor.

Obtenido de www.inforetail.com/: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-cambio-de-estructura-que-generara-la-tesis-en-el-consumidor/6c2518450a787f63d9c2123c235c739a>

Inforetail. (5 de 5 de 2020).

El miedo al coronavirus rompe las barreras del comercio online.

Obtenido de www.revistainforetail.com/: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-miedo-al-coronavirus-rompe-las-barreras-del-comercio-online/bc6aaae06df2a2c47d861ee3fe7dff29>

Inforetail. (5 de 5 de 2020).

Eroski promueve los productos locales navarros.

Obtenido de www.revistainforetail.com/: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/eroski-promueve-los-productos-locales-navarros/f4e545a60f86cc6870bdcc31c6949dc3>

Inforetail. (5 de 5 de 2020).

Una oportunidad de oro para el retail.

Obtenido de www.revistainforetail.com/: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/una-oportunidad-de-oro-para-el-retail/7a7b0337b414f5b785458ca1a6f73b90>

Inforetail_CNTA. (7 de 4 de 2020).

La crisis refuerza la imagen de la industria alimentaria.

Obtenido de www.inforetail.es/: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/la-tesis-refuerza-la-imagen-de-la-industria-alimentaria/5ab5be2b6fa6f3fa397c2e39c65b7085>

Instituto nacional de estadística.

(27 de 12 de 2019).

Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE).

Revisión estadística 2019.

Obtenido de [INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=12547361](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=12547361)

Instituto turismo españa. (s.f.)

MEMORIA DE GESTIÓN 2018.

Obtenido de <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/MemoriasAnuales/Memoria%20TURESPA%C3%91A%202018.pdf>

Invertia El Español. (5 de 3 de 2020).

Los restaurantes de El Corte Inglés servirán el cocido del icónico Malacatín.

Obtenido de Invertia El Español: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200305/restaurantes-corte-ingles-serviran-cocado-iconico-malacatin/472453493_0.html

La informacion. (7 de 5 de 2020).

Calviño ‘fija’ el inicio de la recuperación en el segundo semestre de este año.

Obtenido de [www.lainformacion.com](http://www.lainformacion.com/espana/calvino-asegura-recuperacion-empezara-segundo-semestre/6565167/): <https://www.lainformacion.com/espana/calvino-asegura-recuperacion-empezara-segundo-semestre/6565167/>

La Publicidad. (10 de 3 de 2020).

Comerciantes de atención. La lucha épica por entrar en nuestra cabeza.

Obtenido de www.lapublicidad.net: <https://lapublicidad.net/comerciantes-de-atencion-la-lucha-epica-por-entrar-en-nuestra-cabeza/>

La vanguardia. (17 de 7 de 2019).

Carrefour y Glovo se asocian para llevarte la compra a casa en 30 minutos.

Obtenido de [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com/economia/20190717/463549492873/carrefour-glovo-compra-30-minutos-espana-repartidores.html): <https://www.lavanguardia.com/economia/20190717/463549492873/carrefour-glovo-compra-30-minutos-espana-repartidores.html>

La Vanguardia. (23 de 6 de 2019).

La cocina como patrimonio cultural, un arma ante la banalización turística.

Obtenido de [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20190623/463058526700/la-cocina-como-patrimonio-cultural-un-arma-ante-la-banalizacion-turistica.html): <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20190623/463058526700/la-cocina-como-patrimonio-cultural-un-arma-ante-la-banalizacion-turistica.html>

Lewis, P. (20 de 3 de 2020).

The Most Valuable Skill In Difficult Times Is Lateral Thinking—Here’s How To Do It.

Obtenido de www.forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/phillewis1/2020/03/20/the-most-valuable-skill-in-difficult-times-is-lateral-thinking-heres-how-to-do-it/#5b0863c557a9>

Libre mercado. (29 de 4 de 2020).

Así será volar en la era post-covid: adiós a los vuelos baratos, menos pasajeros y asientos de dos caras.

Obtenido de www.libremercado.com: <https://www.libremercado.com/2020-04-29/coronavirus-estado-de-alarma-era-post-covid-1276656707/>

Manrique, J. (18 de 4 de 2020).

El covid-19 golpea a la verdura de Tudela en su mejor época del año.

Obtenido de www.diariodenavarra.es: <https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/tudela-ribera/2020/04/18/el-covid-golpea-verdura-tudela-mejor-epoca-del-ano-687629-1007.html>

Manson, J. (23 de October de 2019).

‘Storytelling: winning with words’ heads top ten food trends for 2020.

Obtenido de Naturalproductsglobal.com: <https://www.naturalproductsglobal.com/food-and-drink/storytelling-winning-with-words-heads-top-ten-food-trends-for-2020/>

MAPA. (2019).

Listado de denominaciones de origen protegidas e indicaciones geográficas protegidas de vinos registradas en la unión europea.

Obtenido de www.mapa.gov.es: https://www.mapa.gov.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/web-listadodops-igpsvinosporccaa-sinresum22012020_tcm30-426473.pdf

MAPA. (1 de 1 de 2019).

Listado de denominaciones de origen protegidas e indicaciones geográficas protegidas agroalimentarias registradas en la UE.

Obtenido de www.mapa.gov.es: https://www.mapa.gov.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/web-listadodops-igpsagroalimporccaa010119_tcm30-426472.pdf

Marketing Analítico. (8 de 11 de 2017).

www.marketing-analitico.com.

Obtenido de <https://www.marketing-analitico.com/pln/generacion-millennial-claves-storytelling/>

Martino, V. (20 de 2 de 2020).

Pleasure, fun and happiness in food marketing.

Obtenido de www.just-food.com: https://www.just-food.com/comment/pleasure-fun-and-happiness-in-food-marketing_id143145.aspx

Martins, A. (12 de Junio de 2019).

Cambio climático: flygskam, la “vergüenza de volar” en Suecia que preocupa a la industria de la aviación.

Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48595253>

Maza, C. (12 de 4 de 2020).

“La pandemia no va a cambiar el mundo, va a acelerar lo que ya estaba pasando”.

Obtenido de www.elconfidencial.com: https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2020-04-12/entrevista-neil-melvin-coronavirus-geopolitica_2543415/

McMenemy, L. (24 de 10 de 2017).

Brand Storytelling That Stands Out in the Crowded Food and Beverage Market.

Obtenido de www.skyword.com: <https://www.skyword.com/contentstandard/brand-storytelling-stands-crowded-food-beverage-market/>

Ministerio de agricultura pesca y alimentacion. (11 de 6 de 2019).

Luis Planas destaca la importancia de la gastronomía española para reforzar la exportación agroalimentaria.

Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agriculTURA/Paginas/index.aspx>: https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2019/110619_informe_gastronom-.aspx

Nagrifood. (2020).

Un referente de innovación colaborativa, una apuesta por la competitividad alimentaria.

Obtenido de <https://nagrifoodcluster.com/>: <https://nagrifoodcluster.com/>

Nieves, V. (7 de 4 de 2020).

La madre de todas las recesiones y una recuperación en forma de logo de ‘Nike’ con posibles baches.

Obtenido de www.eleconomista.es: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10466761/04/20/La-madre-de-todas-las-recesiones-y-una-recuperacion-en-forma-de-logo-de-Nike-con-posibles-baches.html>

OMT. (2020).

Desarrollo sostenible.

Obtenido de www.unwto.org: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

OMT y Basque Culinary Center. (2019).

Curso Especialista Turismo Gastronómico.

En I. Gaztelumentí, Introducción al Turismo Gastronómico. Módulo 1 (pág. 42). BCC online.

OMT-BCC. (13 de 5 de 2019).

Guía para el desarrollo del turismo gastronómico.

Obtenido de www.unwto.org: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420995>

OMT-BCC. (28 de 01 de 2020).

Competición. Innovación para transformar el turismo gastronómico.

Obtenido de <https://www.gastronomytourismventures.org/>: <https://www.gastronomytourismventures.org/>

OMT-BCC (Mayo de 2019).

Guía para el desarrollo del Turismo Gastronómico.

Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420995>

Ortega, A. (13 de 4 de 2019).

Tiempos híbridos.

Obtenido de www.elpais.com: https://elpais.com/elpais/2019/04/11/ideas/1554984474_227772.html

Osuna, P. (17 de 4 de 2020).

Vacaciones en el pueblo, playas sin extranjeros y viajes más sostenibles, así será el turismo español en los próximos meses.

Obtenido de www.elmundo.es: <https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/04/17/5e98486021efa03c678b456e.html>

Periodista Digital. (26 de 10 de 2019).

Mercadona ya le hace la ‘competencia’ al bar

de la esquina con sus Mercaurants:

adiós a pagar el doble por el menú del día.

Obtenido de Periodista Digital: <https://www.periodistadigital.com/magazine/gastronomia/20191026/mercadona-le-competencia-bar-esquina-mercaurantes-adios-pagar-doble-menu-dia-noticia-689404171466/>

Plan estratégico de la gastronomía y la alimentación de Euskadi. (21 de 11 de 2017).

Obtenido de www.euskadi.eus: https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/pega/es_def/adjuntos/PEGA.pdf

Profesional Horeca. (4 de 20).

Los restaurantes que siguen operando aumentan entre un 40% y 50% los pedidos de servicio a domicilio.

Obtenido de www.profesionalhoreca.com: <https://www.profesionalhoreca.com/2020/04/16/los-restaurantes-aumentan-entre-un-40-50-los-pedidos-de-servicio-a-domicilio-durante-el-confinamiento/>

Profesional horeca. (4 de 3 de 2018).

Las cocinas a medida de Glovo llamadas a revolucionar el servicio a domicilio.

Obtenido de www.profesionalhoreca.com: <https://www.profesionalhoreca.com/2018/03/04/las-cocinas-a-medida-de-glovo-llamadas-a-revolucionar-el-servicio-a-domicilio/Profesional>

Horeca. (16 de Marzo de 2020).

El delivery, la alternativa en tiempos de coronavirus.

Obtenido de www.profesionalhoreca.com: https://www.profesionalhoreca.com/2020/03/15/el-delivery-la-alternativa-en-tiempos-de-coronavirus/?utm_source=mailpoet&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-profesionalhoreca-com-parasoles-coronavirus-vinos-concursos-y-mas_115

Profesional Horeca. (4 de 2020).

Los pedidos de comida a domicilio aumentan un 27% durante el confinamiento .

Obtenido de [www.profesionalhoreca.com](https://www.profesionalhoreca.com/2020/04/14/oportunidad-hosteleria-la-comida-a-domicilio-aumenta-un-27-durante-el-confinamiento/): <https://www.profesionalhoreca.com/2020/04/14/oportunidad-hosteleria-la-comida-a-domicilio-aumenta-un-27-durante-el-confinamiento/>

Profesionalhoreca. (11 de 2019).

El delivery y la comida preparada impulsan la expansión de los mercaurantes.

Obtenido de [www.profesionalhoreca.com](https://www.profesionalhoreca.com/2019/11/28/el-delivery-y-la-comida-preparada-impulsan-la-expansion-de-los-mercaurantes/): <https://www.profesionalhoreca.com/2019/11/28/el-delivery-y-la-comida-preparada-impulsan-la-expansion-de-los-mercaurantes/>

PWC. (2019).

El Futuro del sector agrícola español.

Obtenido de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>

Raposa, K. (3 de 4 de 2020).

The Post-Coronavirus World May Be The End Of Globalization.

Obtenido de [www.forbes](https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2020/04/03/the-post-coronavirus-world-may-be-the-end-of-globalization/#58ffdef67e66): <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2020/04/03/the-post-coronavirus-world-may-be-the-end-of-globalization/#58ffdef67e66>

Reicher, S. a. (Vol 33 pages 10-11 de 4 de 2020).

Don't personalise, collectivise!

Obtenido de [www.thepsychologist.bps.org.uk](https://www.thepsychologist.bps.org.uk/https://thepsychologist.bps.org.uk/coronavirus-psychological-perspectives): <https://thepsychologist.bps.org.uk/coronavirus-psychological-perspectives>

Resola, S. (13 de 5 de 2020).

La era post Covid-19: ¿una oportunidad para nuevos empleos?

Obtenido de [www.lavanguardia.com](https://www.lavanguardia.com/economia/20200513/481122119105/era-post-covid19-teletrabajo-oportunidad-nuevos-empleos-brl.html): <https://www.lavanguardia.com/economia/20200513/481122119105/era-post-covid19-teletrabajo-oportunidad-nuevos-empleos-brl.html>

Reuters. (16 de 4 de 2020).

Las medidas de distanciamiento social podrían extenderse hasta 2022 de manera intermitente.

Obtenido de [www.eleconomista.es](https://www.eleconomista.es/nacional/noticias/10484797/04/20/Las-medidas-de-distanciamiento-social-podrian-extenderse-hasta-2022-de-manera-intermitente.html): <https://www.eleconomista.es/nacional/noticias/10484797/04/20/Las-medidas-de-distanciamiento-social-podrian-extenderse-hasta-2022-de-manera-intermitente.html>

Reyes, C. (10 de 1 de 2020).

Carrefour amplía su oferta y servicios y se acerca a la restauración.

Obtenido de [www.alimarket.es](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/308539/carrefour-amplia-su-oferta-y-servicios-y-se-acerca-a-la-restauracion): <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/308539/carrefour-amplia-su-oferta-y-servicios-y-se-acerca-a-la-restauracion>

Reyno Gourmet. (27 de 1 de 2020).

Cinco regiones de Francia y España lanzan en FITUR el Proyecto GATURI.

Obtenido de [www.reynogourmet.es](http://www.reynogourmet.es/index.php/es/noticias/item/cinco-regiones-de-francia-y-espana-lanzan-en-fitur-el-proyecto-gaturi): <http://www.reynogourmet.es/index.php/es/noticias/item/cinco-regiones-de-francia-y-espana-lanzan-en-fitur-el-proyecto-gaturi>

Rois, S. (18 de 2 de 2019).

La omnicanalidad en retail tiene 6 niveles... y España no está en los primeros.

Obtenido de [www.marketing4ecommerce.net](https://www.marketing4ecommerce.net/marketing4ecommerce.net/omnicanalidad-en-retail-6-niveles-espana-no-esta-en-los-primeros/): <https://www.marketing4ecommerce.net/marketing4ecommerce.net/omnicanalidad-en-retail-6-niveles-espana-no-esta-en-los-primeros/>

Rosete, E. (24 de 3 de 2020).

Las entregas a domicilio se colapsan con el confinamiento.

Obtenido de [www.elpais.com](https://elpais.com/economia/2020-03-23/el-colapso-de-las-entregas-a-domicilio.html): <https://elpais.com/economia/2020-03-23/el-colapso-de-las-entregas-a-domicilio.html>

Salas, P. (8 de 4 de 2020).

Restaurantes de alta cocina (alguno Michelin) envían comida a domicilio a precio asequible.

Obtenido de [www.abc.es](https://www.abc.es/viajar/gastronomia/abci-restaurantes-alta-cocina-alguno-michelin-envian-comida-domicilio-precio-asequible-202004080152_noticia.html): https://www.abc.es/viajar/gastronomia/abci-restaurantes-alta-cocina-alguno-michelin-envian-comida-domicilio-precio-asequible-202004080152_noticia.html

Schaefer, M. (30 de 10 de 2019).

What Are Ghost Kitchens and Virtual Restaurants?

Obtenido de Euromonitor: <https://blog.euromonitor.com/what-are-ghost-kitchens-and-virtual-restaurants/>

Serrano, N. (21 de 3 de 2019).

Los maratones de series aumentan la dopamina.

Obtenido de Expansion: <https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/2019/03/21/5c9363fb268e3eee308b45cd.html>

Sérvulo Gonzalez, J. (8 de 4 de 2020).

El mundo se adentra en la recesión.

Obtenido de [www.elpais.com](https://elpais.com/economia/2020-04-08/los-indicadores-apuntan-que-el-mundo-ha-entrado-en-recesion.html): <https://elpais.com/economia/2020-04-08/los-indicadores-apuntan-que-el-mundo-ha-entrado-en-recesion.html>

SocialTour, & Polo, D. (5 de 5 de 2020).

Turismo rural: medicina frente al Coronavirus.

Obtenido de [www.smarttravel.news](https://www.smarttravel.news/https://www.smarttravel.news/2020/05/05/turismo-rural-medicina-frente-al-coronavirus/): <https://www.smarttravel.news/https://www.smarttravel.news/2020/05/05/turismo-rural-medicina-frente-al-coronavirus/>

SODENA. (s.f.).

Invest in Navarra.

Obtenido de [www.investinnavarra.com](https://investinnavarra.com/wp-content/uploads/2015/01/Guia-Agroalimentacion.pdf): <https://investinnavarra.com/wp-content/uploads/2015/01/Guia-Agroalimentacion.pdf>

Somolinos, D. (11 de 3 de 2020).

La Rioja: “Nos bautizaron como ‘zona cero’ del coronavirus. Nos han matado”.

Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/espana/2020/03/11/5e6921de21efa01d6f8b4630.html>

Sostenibilidad.Semana. (11 de 3 de 2020).

El positivo impacto ambiental que ha dejado el coronavirus.

Obtenido de [www.sostenibilidad.semana.com](https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/el-positivo-impacto-ambiental-que-ha-dejado-el-coronavirus/48932): <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/el-positivo-impacto-ambiental-que-ha-dejado-el-coronavirus/48932>

Subdirección General de Fomento

Industrial y Asociativo Agroalimentario. (2019).

Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación.

Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>

Sustainabilityguide. (2020).

Circular Economy.

Obtenido de [www.sustainabilityguide.eu](https://sustainabilityguide.eu/sustainability/circular-economy/): <https://sustainabilityguide.eu/sustainability/circular-economy/>

Tejo, D. (1 de 6 de 2016).

La nueva pirámide de Maslow: el cambio en las necesidades básicas en el siglo XXI y su influencia en el lifestyle actual.

Obtenido de [www.davidtejo.com](http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyle-actual/): <http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyle-actual/>

Tello, J. C. (24 de 5 de 2019).

Mercaurante: el futuro del retailer pasa por la restauración.

Obtenido de [www.foodretail.es](https://www.foodretail.es/retailers/Mercaurante-futuro-retailer-pasa-restauracion_0_1330666934.html): https://www.foodretail.es/retailers/Mercaurante-futuro-retailer-pasa-restauracion_0_1330666934.html

TIERRA DE SABOR. (s.f.).

Guia de adhesion a la marca tierra de sabor_ restaurantes de la tierra_castilla y leon es vida.

Obtenido de [www.tierradesabor.es](http://www.tierradesabor.es/sites/default/files/GUIA_RESTAURANTES_TS.pdf): http://www.tierradesabor.es/sites/default/files/GUIA_RESTAURANTES_TS.pdf

Turienzo, L. (26 de 4 de 2020).

Covid-apocalipsis.

Obtenido de [www.retailnewstrends.me](https://retailnewstrends.me/covid-apocalipsis/): <https://retailnewstrends.me/covid-apocalipsis/>

Turienzo, L. (18 de 4 de 2020).

El supermercado del futuro tras covid-19.

Obtenido de [www.retailnewstrends.me](https://retailnewstrends.me/el-supermercado-del-futuro-tras-covid-19/): <https://retailnewstrends.me/el-supermercado-del-futuro-tras-covid-19/>

UNWTO. (1 de 4 de 2020).

LA omt lanza un llamamiento a la acción para la mitigación del impacto de la covid-19 en el turismo y la recuperación del sector.

Obtenido de [www.unwto.org](https://www.unwto.org/es/news/apoyo-al-empleo-y-a-la-economia-a-traves-de-los-viajes-y-el-turismo): <https://www.unwto.org/es/news/apoyo-al-empleo-y-a-la-economia-a-traves-de-los-viajes-y-el-turismo>

Villaécija, R. (20 de 4 de 2020).

El turismo prevé pérdidas de más de 124.000 millones si no se recupera la actividad hasta final de año.

Obtenido de [www.elmundo.es](https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/04/19/5e9c6c79fc6c8395218b45f3.html): <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/04/19/5e9c6c79fc6c8395218b45f3.html>

Villaécija, R. (2 de 3 de 2020).

Golpe al turismo por el coronavirus: la UE pierde 1.000 millones al mes por China.

Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/2020/03/02/5e5cc1ebfc6c830b0d8b45c2.html>

Yeung, J. (18 de 9 de 2019).

The risk of a global pandemic is growing -- and the world isn't ready, experts say.

Obtenido de CNN Health: <https://edition.cnn.com/2019/09/18/health/who-pandemic-report-intl-hnk-scli/index.html>

GASTRONOMÍA
COOPERACIÓN ENTRE
**INDUSTRIA ALIMENTARIA Y
TURISMO GASTRONÓMICO**

REFLEXIONES EN TIEMPOS DE COVID-19
