



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**ANÁLISIS FINANCIERO,
ECONÓMICO Y CUALITATIVO DEL
IMPACTO DE LAS ESTRELLAS
MICHELIN EN LOS RESTAURANTES
DE LA COMUNIDAD DE MADRID**

Autor: Rocío Muñoz Hernando
Director: Carmen Fullana Belda

Madrid
Abril de 2018

Rocío
Muñoz
Hernando

**ANÁLISIS FINANCIERO, ECONÓMICO Y CUALITATIVO DEL
IMPACTO DE LAS ESTRELLAS MICHELIN EN LOS RESTAURANTES
DE LA COMUNIDAD DE MADRID**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	5
Palabras Clave	5
Abstract	6
Key words	6
Acrónimos	7
Índice de Gráficos	8
Índice de Tablas	9
1 Introducción	10
1.1 Objetivos	11
1.2 Metodología	12
1.3 Estado de la cuestión	13
1.4 Partes principales del TFG	14
2 Situación del sector	15
2.1 El sector de la Hostelería en España	15
2.2 El sector de la Restauración en Madrid	19
2.2.1 Definición, clasificación y características	19
2.2.2 Evolución del Subsector 561.- “Restaurantes y puestos de comida”	22
2.3 Transformación del mundo culinario	24
3 La Guía Michelin	26
3.1 Historia	26
3.2 Premios	27
3.3 ¿Cómo se otorgan las estrellas?	29
3.4 Estrellas Michelin en España	31
3.5 Estrellas Michelin en Madrid	32
4 Marco Teórico	33
5 Análisis	36
5.1 Materiales y Métodos	36
5.2 Resultados	38
5.2.1 Análisis financiero	38
5.2.2 Análisis económico	47
5.3 Discusión	54
5.3.1 Encuesta a restaurantes	55
6 Conclusiones	68
7 Bibliografía	75
8 Anexo	79
8.1 Encuesta	79

Resumen

En los últimos años, el mundo gastronómico se ha transformado, ofreciendo grandes posibilidades a los chefs para innovar, a la vez que despierta un creciente interés en la sociedad. De esta manera, premios culinarios como las estrellas Michelin, se convierten en extraordinarios reconocimientos difíciles de obtener. Este trabajo analiza qué esfuerzos, tanto personales como monetarios, son necesarios para destacar y llegar a convertirse en objeto de recibir una o varias estrellas Michelin, así como los impactos cuantitativo y cualitativo que la misma tiene sobre los restaurantes que la reciben. La revisión bibliográfica y el estudio realizados permiten afirmar que un constante empeño es imprescindible para aspirar a tan prestigioso galardón en la actualidad. Además, las consecuencias que el mismo produce suponen, con una correcta gestión de los recursos, un gran beneficio global para los restaurantes que tienen el honor de recibirlo.

Palabras Clave

restauración, gastronomía, estrellas Michelin, impacto.

Abstract

In the last years, the gastronomic sector has experienced a transformation, offering chefs great possibilities to innovate, while awakening a growing interest in society. This way, culinary awards such as Michelin stars, become extraordinary recognitions which are difficult to obtain. This paper analyzes what efforts, both personal and monetary, are necessary to stand out and become object of receiving one or several Michelin stars, as well as the quantitative and qualitative impacts that it has on the restaurants that receive it. The bibliographic review and the study carried out, confirm that currently, a constant effort is essential to aspire to such a prestigious award. In addition, the consequences that it produces imply, with a correct management of the resources, a great global benefit for the restaurants that have the honor of receiving it.

Key words

Catering, gastronomy, Michelin stars, impact.

Acrónimos

CCAA	Comunidades Autónomas
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
DIRCE	Directorio Central de Empresas
FEHR	Federación Española de Hostelería
INE	Instituto Nacional de Estadística
RAE	Real Academia Española
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

Índice de Gráficos

Gráfico I. Empresas dedicadas a la Hostelería por CCAA y Actividad (2017).....	17
Gráfico II. Evolución del número de empresas dedicadas a la Hostelería en España (1999 - 2017).....	18
Gráfico III. Establecimientos pertenecientes al sector 56.- "Servicio de comidas y bebidas" en Madrid (2017)	21
Gráfico IV. Evolución del número de empresas pertenecientes al subsector 561 en la Comunidad de Madrid (2007 - 2017)	22
Gráfico V. <i>¿Era conseguir una estrella Michelin el objetivo máximo del restaurante?</i>	56
Gráfico VI. <i>¿Supuso un esfuerzo extraordinario el poder aspirar al premio?</i>	57
Gráfico VII. <i>¿Fue necesario contratar a más personal, y más especializado?</i>	58
Gráfico VIII. <i>En caso afirmativo, ¿qué número de empleados cualificados?, ¿qué número de camareros y personal auxiliar?</i>	59
Gráfico IX. <i>¿Fue necesario hacer reformas en el local?</i>	60
Gráfico X. <i>En caso afirmativo, ¿cuál fue el alcance de la inversión?</i>	61
Gráfico XI. <i>¿Supone mantener la estrella un reto?</i>	61
Gráfico XII. <i>¿Existe mucha presión mediática por ello?</i>	62
Gráfico XIII. <i>¿Cómo se ha visto afectado el flujo de clientes después de obtener el premio?</i>	63
Gráfico XIV. <i>¿En qué proporción ha variado dicho flujo?</i>	64
Gráfico XV. <i>¿Se han modificado los precios a causa de la estrella?</i>	65
Gráfico XVI. <i>¿Se ha modificado la calidad de los productos?</i>	66
Gráfico XVII. <i>¿Se han generado más beneficios?</i>	66
Gráfico XVIII. <i>En caso afirmativo, ¿en qué porcentaje?</i>	67

Índice de Tablas

Tabla I. Estrellas Michelin en España por CCAA	31
Tabla II. Estrellas Michelin en Madrid.....	32
Tabla III. Ratio de disponibilidad inmediata.....	39
Tabla IV. Ratio de prueba ácida	41
Tabla V. Ratio de liquidez o solvencia a corto plazo.....	43
Tabla VI. Ratio de endeudamiento	45
Tabla VII. Ratio de autonomía financiera	46
Tabla VIII. Beneficio bruto operativo (EBITDA).....	48
Tabla IX. Ratio de rentabilidad económica	51
Tabla X. Ratio de rentabilidad financiera	52

1 Introducción

Hoy en día, un escaso número de restaurantes consiguen destacar del resto mediante unos reconocidos premios llamados estrellas Michelin. Estos galardones son otorgados por la guía Michelin, mundialmente conocida, y considerada una de las mejores y más antiguas.

En este trabajo se pretende determinar qué impacto producen estos premios en los restaurantes que lo poseen, así como el camino que han de seguir para poder aspirar al mismo. El estudio del impacto aborda aspectos cuantitativos y cualitativos.

Para empezar, se realiza un estudio de la restauración para poder comprender la evolución y los cambios que ha sufrido este sector, al cual pertenece el principal objeto de estudio del análisis: los restaurantes con estrella Michelin.

Con el objetivo de tener una visión más generalizada de esta parte de la economía, primero se realiza un pequeño análisis del sector de la hostelería para, a continuación, proceder a un estudio un poco más exhaustivo del sector de la restauración. La razón de esta contextualización, se debe a que la restauración forma parte de la hostelería. Además, se expone la transformación del mundo de la cocina en nuestro país, la cual ha ganado importancia y reconocimiento social a lo largo de los últimos años.

Después, como marco teórico, se abordan estudios previos sobre certificados de calidad, los cuales coinciden en que la calidad es un importante elemento a considerar por las empresas. No obstante, en cuanto a los impactos que estos certificados causan sobre las mismas, algunos de los autores mencionados discrepan en su dirección.

En cuanto al análisis principal del presente trabajo, este desea comprobar si recibir una estrella Michelin supone un gran impacto financiero, económico y/o cualitativo, y de qué modo, en los restaurantes que la poseen en la Comunidad de Madrid. Para ello se efectúa un análisis cuantitativo de los restaurantes, dónde se analizan las cuentas anuales; y un análisis de los cambios experimentados, o cualitativo, apoyado por una encuesta realizada a todos los restaurantes que poseen una estrella Michelin en la Comunidad de Madrid.

Los resultados a extraer de este estudio, permiten enunciar conclusiones contundentes que indiquen qué clase de impactos produce una estrella Michelin sobre los restaurantes y el alcance de los mismos.

1.1 Objetivos

Los objetivos a lograr en este trabajo, consisten en objetivos explicativos, es decir, tratan de explicar las posibles relaciones entre variables. Principalmente, se pretende determinar si una o varias estrellas Michelin suponen un impacto, desde varios puntos de vista, en los restaurantes que las poseen en la Comunidad de Madrid.

Siguiendo el orden del trabajo, el primer objetivo es conocer el impacto del premio en términos cuantitativos.

La primera parte se centra en lo financiero tratando de determinar el cambio en algunos aspectos de la posición financiera de los restaurantes, tales como la solvencia y el endeudamiento. A lo largo de esta parte del estudio, se intentará establecer qué clase de impacto aporta el recibimiento de una o varias estrellas Michelin, a la capacidad de los restaurantes de hacer frente a sus deudas a corto plazo y a su nivel de autonomía en su estructura de capital.

Después, el estudio trata de establecer la relación que existe entre el recibimiento del premio y el impacto sobre los restaurantes en cuanto a lo económico, refiriéndose a la actuación global de los mismo. Se pretende determinar qué cambios experimentan el beneficio bruto operativo, y las rentabilidades económica y financiera de los restaurantes, tras la obtención de una o varias estrellas Michelin.

El segundo gran objetivo del presente trabajo consiste en conocer el impacto del premio en términos cualitativos.

En primer lugar, se desea identificar qué cualidades, además de la cocina, ha de tener un restaurante para poder aspirar al premio, determinando qué clase de esfuerzo, y la cuantía, que se requiere realizar antes de obtener el galardón.

Además, se persigue definir qué consecuencias produce la obtención del mismo, abordando aspectos no monetarios, para determinar si las estrellas Michelin suponen un impacto beneficioso, en términos cualitativos, para los restaurantes que la reciben.

En resumen, el objetivo máximo del presente trabajo es conocer si la obtención de una o varias estrellas Michelin, supone y produce un gran impacto financiero, económico y cualitativo, en los restaurantes que la han recibido en la Comunidad de Madrid.

1.2 Metodología

La metodología utilizada en este estudio sigue un enfoque inductivo. Se procede a una recogida de datos, para a partir de estos llegar a unas conclusiones. Se aplican ambos métodos, cuantitativo y cualitativo.

En primer lugar se realiza la aplicación del método cuantitativo, el cual consta de dos partes. Por un lado, se realiza un análisis financiero de los restaurantes mediante el cálculo de ratios de liquidez y solvencia, y endeudamiento. Por el otro lado, a través del estudio del beneficio operativo o EBITDA, y de las rentabilidades económica y financiera, se realiza un análisis económico. Todo ello se desarrolla a partir de las cuentas anuales de los restaurantes con estrella/s Michelin en la Comunidad de Madrid. La recogida de datos para esta parte del trabajo se compone del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias de los restaurantes, correspondientes a los años de antes, de después y de obtención del premio. Para obtener esta información se ha recurrido a SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, base de datos que ofrece información histórica de las cuentas de empresas españolas desde el año 1990. Las cuentas pueden ser fácilmente encontradas en la base de datos, a través de la introducción del Número de Identificación Fiscal (NIF).

En cuanto a la aplicación del método cualitativo, se ha procedido a realizar una encuesta a los restaurantes objeto de estudio, compuesta por preguntas con respuesta cerrada. Esta aborda aspectos que han tenido que cambiar, o que se han visto modificados, a causa de la/las estrellas Michelin.

La encuesta ha sido enviada a 20 restaurantes, los poseedores de una o varias estrellas Michelin en la Comunidad de Madrid, componiéndose las respuestas del 65% del total de los encuestados. Los datos a utilizar en el análisis del impacto del premio en cuanto a aspectos cualitativos, consisten en las respuestas de los 13 restaurantes que han completado el cuestionario.

Además, se han empleado artículos, libros y otras bases de datos, como el INE o el DIRCE, mediante los cuales ha sido posible analizar el sector al que pertenece la muestra del estudio, conocer en profundidad de qué se trata la guía Michelin, y observar la transformación que el mundo de la cocina ha experimentado en los últimos años.

1.3 Estado de la cuestión

Se puede afirmar que el mundo gastronómico en España se ha transformado y que su presencia, socialmente, se encuentra en auge. Los cambios en la tecnología y en las tendencias culinarias han permitido que este sector se reinvente, ofreciendo experiencias que nada tienen que ver con las de años atrás. Además, la gran influencia de las redes sociales en la actualidad, refuerza el interés del público por los restaurantes de alta cocina y sus elaborados platos.

Debido al creciente éxito y reconocimiento de los negocios dedicados a la alta restauración, cada vez son más los chefs que intentan recrearse con el objetivo de diferenciarse en alguna medida del resto. Así, el obtener una distinción en forma de premio, tal como la estrella Michelin, se convierte en un reto aún mayor.

Por ello, los restaurantes han de estar al tanto de lo que es esencial para destacar y lograr de esa forma, ser objeto de recibir el premio. También, conocer las consecuencias que este pueda causar es importante, ya que al anticipar las mismas, los restaurantes son capaces de realizar una mejor gestión de sus recursos, con el objetivo de obtener la mayor rentabilidad global del negocio.

1.4 Partes principales del TFG

El presente trabajo se estructura en seis partes.

La primera consiste en una introducción de lo que se va a abordar a lo largo de éstas páginas. Esta incluye una breve explicación de cada aspecto considerado. Asimismo, está complementada por los objetivos concretos de la presente investigación, y por la metodología aplicada, haciendo referencia a las técnicas utilizadas y a la muestra seleccionada.

Después, aparece una contextualización del sector de la hostelería, al cual pertenece el principal objeto de estudio de este trabajo. La acompaña una inmersión en el mundo de la cocina, dónde se describe la transformación que la cocina ha experimentado y cómo ha cambiado la percepción pública de la misma.

El tercer punto aborda la Guía Michelin. Se expone la historia de la guía, así como los premios que otorga, y cómo los entrega.

Para continuar, se expone el marco teórico. En él se sintetizan los previos estudios sobre los impactos de los certificados de calidad en las empresas.

La quinta parte consiste en el análisis y en la recogida de los principales resultados del estudio. Se divide en dos bloques. El primero trata aspectos cuantitativos y está separado a su vez, en dos partes: análisis financiero y análisis económico. El segundo bloque aborda aspectos cualitativos y se apoya en una encuesta, realizada a los restaurantes con estrella Michelin en la Comunidad de Madrid.

Finalmente, a partir del desarrollo de los puntos anteriormente mencionados, se llegará a unas conclusiones, conformando otro apartado, que permitirán conocer qué impacto tienen realmente las estrellas Michelin sobre los restaurantes.

2 Situación del sector

En este apartado se realiza un estudio del sector de la restauración, en el cual se explican la clasificación, las propiedades y la evolución del mismo. Primero se efectúa un pequeño análisis del sector de la hostelería, el cual comprende al primer sector mencionado, abordando los mismos aspectos.

Esta sección del trabajo tiene como objeto conocer qué caracteriza y conforma al sector de la restauración, así como su evolución a lo largo de los últimos años y sus perspectivas de futuro. Todo esto, se debe a que el objeto de estudio de este trabajo pertenece a dicho sector.

2.1 El sector de la Hostelería en España

Según la Real Academia Española (2018) “La hostelería es el conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y comida a los clientes” y conforme el Portal de Empleo para la Hostelería y el Turismo (2016) , estas son sus características más importantes:

- “Heterogeneidad.
- Estructura empresarial..
- Importancia económica dentro de la producción nacional.
- Generación de empleo.”

Para entender la clasificación que comprende este sector, se va a utilizar el formato de la CNAE.

La CNAE o Clasificación Nacional de Actividades Económicas, es un sistema que agrupa las distintas unidades de producción según las actividades económicas que se desempeñan en España. (Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 2009). La última actualización del CNAE por la cual se rigen las compañías españolas en la actualidad, es la CNAE-2009 según lo dispuesto en el Real Decreto 475/2007, del 13 de abril de 2007.

La Hostelería compone el grupo I de esta clasificación. Esta sección comprende “la prestación de alojamiento para estancias cortas a turistas y viajeros, así como la oferta de comidas completas y bebidas aptas para su consumo inmediato.” (Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 2009) Los servicios pertenecientes a este grupo, pueden ser, por su naturaleza, muy variables.

Este sector, se divide, a su vez, según la CNAE (2009) en dos subsectores:

- “55. Servicios de alojamiento
- 56. Servicios de comidas y bebidas

Este subsector se divide a su vez en:

- 561.- Restaurantes y puestos de comidas
- 562.- Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de
- 563.- Establecimientos de bebidas”

En este trabajo se realizará un estudio más exhaustivo del subsector 56 - servicios de comidas y bebidas, también referido en las siguientes páginas como “sector de la restauración”.

La hostelería supone una actividad básica y aporta un gran valor a la economía de nuestro país, impulsando su crecimiento y desarrollo. Según la Federación Española de Hostelería (FEHR) (2017) este sector supone un 6,8% del PIB español, reflejando una presencia considerable teniendo en cuenta la gran cantidad de actividades que aportan valor a la economía de nuestro país. Su producción real es, según la FEHR, de aproximadamente 120.000 millones de euros al año (2017). Este conjunto presenta dos ramas productivas que son el sector hotelero, contando con aproximadamente 26.000 establecimientos, y el sector de la restauración, con aproximadamente 254.000. (Federación Española de Hostelería, 2017)

Según el estudio anual 2016-2017 de los sectores de la hostelería, realizado por la FEHR, el sector hotelero aporta trabajo a más de 1.6 millones de personas y ofrece excelentes oportunidades de ocupación laboral. Actualmente representa el 8,7% del empleo total (Federación Española de Hostelería, 2017).

A continuación se va a realizar un análisis de la cantidad de establecimientos pertenecientes a este sector, atendiendo a la Comunidad Autónoma en la que se encuentran, en 2017. También están incluidas las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. En el gráfico se ha elaborado una división entre Servicios de alojamiento y Servicios de comidas y bebidas para un mejor entendimiento visual.

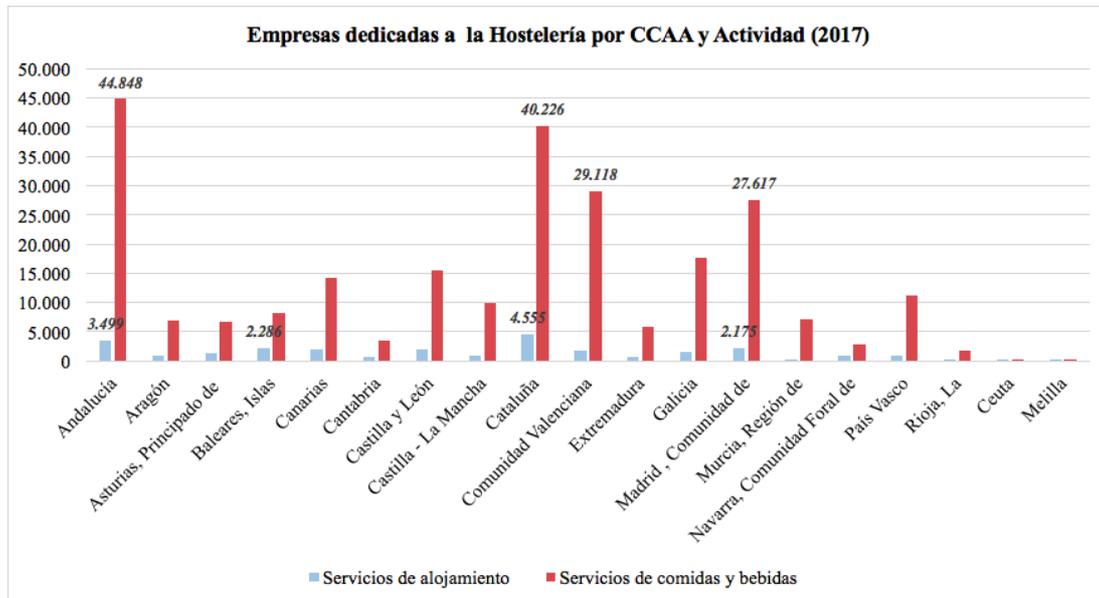


Gráfico I. Elaboración propia. Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 2017

En relación al primer sector, el azul en el diagrama, destaca la presencia de Cataluña, con 4.555 establecimientos y un 17,3% del total. En segundo lugar se encuentra Andalucía con un 13,3%, y después Islas Baleares y Madrid con un 8,7% y un 8,3% del total, respectivamente.

Sobre los locales dedicados a Servicios de comidas y bebidas, sobresale la Comunidad Autónoma de Andalucía. Esta alcanza un total de 48.347 establecimientos y un 17,3 % del total. Siguiendo, se encuentra Cataluña con un 16%, y posteriormente la Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid con unos porcentajes de 11% y 10,7% del total.

Estos datos pueden verse explicados, en parte, por la influencia del turismo en la economía de nuestro país. España presenta grandes ventajas tanto por su situación geográfica, como por sus cualidades climáticas, lo que facilita al sector hostelero a

enriquecerse de los beneficios que un sector como el turismo puede ofrecer. En la actualidad, existe un gran flujo de turistas en España. Concretamente en 2017 se recibieron alrededor de 82.000.000 de turistas extranjeros (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2017), situando a España en el Top 3 mundial de países con mayor número de turistas al año. (Organización Mundial del Turismo, 2017)

El gráfico también muestra, con gran claridad, la predominancia de los establecimientos de comidas y bebidas sobre los de alojamiento en todas las Comunidades Autónomas, demostrando así, la rica cultura gastronómica y festiva de España.

Para terminar esta sección se va a observar el desarrollo experimentado por el sector de la hostelería en los últimos años creándose el siguiente gráfico con datos obtenidos en el DIRCE. Para poder hacer un análisis más profundo de estos sectores, también se han utilizado datos de la CNAE-1993, en vigor desde 1999 hasta 2009.

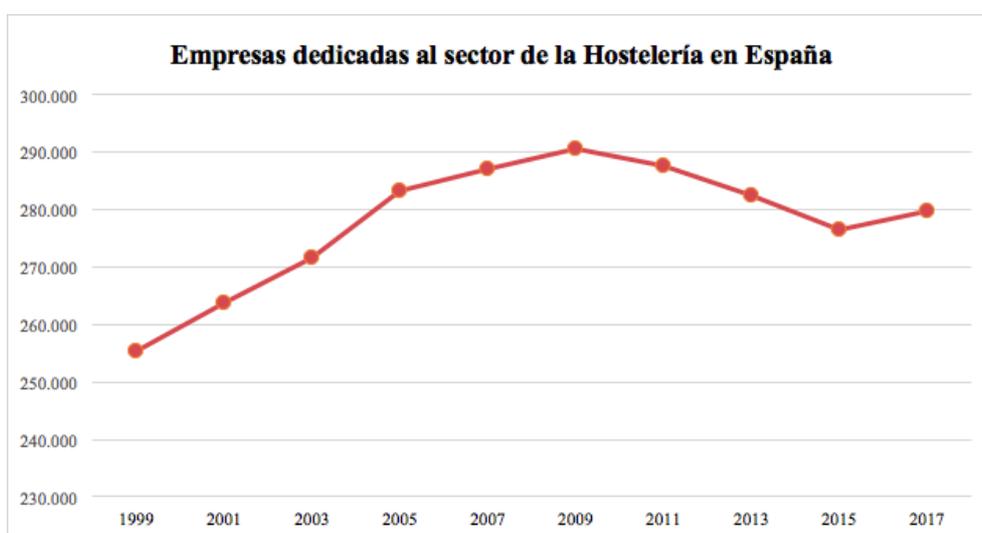


Gráfico II. *Elaboración propia. Fuente: CNAE 2009, CNAE 1993*

Tal y como indica gráfico 2, este sector ha experimentado notables cambios a lo largo del tiempo. Durante unos 10 años, desde 1999, se ha producido un crecimiento constante, con una pequeña paralización desde 2005, hasta llegar al número máximo de empresas dedicadas a la hostelería en 2009, con alrededor de 290.000. Es a partir de 2010 cuando comienza el cambio. Las cifras empiezan a descender, hasta que

aproximadamente en 2014 se produce una estabilización. Estos resultados pueden verse dados, según la FEHR (2017), como consecuencia de la evolución económica de España en la última década.

Los primeros años se caracterizan por un importante crecimiento económico, el cual concurre con la entrada en un nuevo siglo. Esta progresión se ve mantenida durante varios años hasta el inicio de la crisis en 2009, y cuando esta finaliza en 2013 se comienza a observar una estabilización de nuevo.

Según los datos recogidos, se pueden destacar algunas variaciones porcentuales mediante las cuales se indica el incremento o disminución del número total de establecimientos de servicios comidas y bebidas, y de servicios de alojamiento. En primer lugar, cabe subrayar el incremento total de un 13,8% desde principio de siglo hasta el comienzo de la crisis (2009). Después, le sigue un descenso como consecuencia del estancamiento económico, de un 4,75%, hasta que finalmente a partir de 2014 las cifras se estabilizan. En el último trienio el número total de establecimientos dedicados a la hostelería no ha experimentado una gran alteración. La cifra se ha mantenido en alrededor de 280.000 establecimientos.

2.2 El sector de la Restauración en Madrid

2.2.1 Definición, clasificación y características

Esta sección del trabajo se verá enfocada al estudio del sector de la restauración en la Comunidad de Madrid. Esta delimitación territorial se debe a que los restaurantes objeto de estudio están localizados en esta Comunidad Autónoma.

“ La restauración es aquella actividad de quien tiene o explota un restaurante”
(Real Academia Española, 2018)

En el Análisis descriptivo del canal HORECA en la Comunidad de Madrid, se realiza una clasificación de las actividades y establecimientos del sector de la restauración.

En resumen, las actividades son divididas en dos grandes categorías, Restauración Comercial y Restauración Colectiva (Comunidad de Madrid, 2007). La diferencia entre ambas es que la primera abordaría las actividades de restauración en establecimientos donde se preparan los alimentos, y la segunda se centra principalmente en servicios de “catering, cocinas centrales o similares.” (Comunidad de Madrid, 2007) La primera se divide a su vez en Restauración tradicional o convencional y Restauración moderna (Comunidad de Madrid, 2007).

El sector de la restauración en España está regulado por distintas leyes de naturaleza específica. En concreto, La Ley 1/1999, de 12 de marzo, “Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid”, presente en el BOE, define la actividad de restauración como “la ejercida en aquellos establecimientos abiertos al público que se dedican a servir profesional y habitualmente, de modo permanente o temporal, mediante precio, comidas y/o bebidas, preferentemente para su consumo en el mismo local.” (Comunidad de Madrid, 1999)

A continuación se presenta un gráfico, el cual muestra la división de los establecimientos de restauración de la Comunidad de Madrid en 2017, según su modalidad. Se va a utilizar la Clasificación Nacional de Actividades Económicas o CNAE, mencionada en la sección 2.1. En ella, el sector 56 - Servicios de comidas y bebidas también referido como sector de la restauración, se clasifica en tres apartados: 561.- Restaurantes y puestos de comida, 562.- Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas, y 563.- Establecimientos de bebidas.

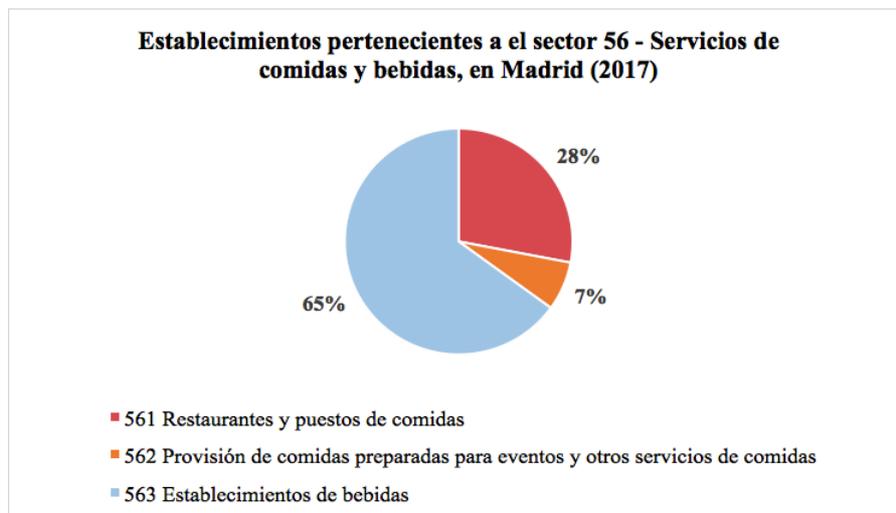


Gráfico III. *Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2017*

Tal y como indica el gráfico realizado, los establecimientos de bebidas o bares, es decir, el subsector 563, son los predominantes en la Comunidad de Madrid, siendo un 65% del total. En segundo lugar se encuentran los Restaurantes y puestos de comida, con un 28%, y por último el sector de Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios con un 7%.

La segunda posición en esta división del sector 561.- Restaurantes y puestos de comida, con exactamente 7.807 establecimientos demuestra la existencia de un mercado activo de restaurantes, el cual ofrece numerosas oportunidades a nivel económico.

La restauración española supone un 38,9% del total de la producción de la hostelería del país, y factura exactamente 45.451 millones de euros. (Federación Española de Hostelería, 2017) En estas cifras se ve, también, reflejada la gran presencia y actividad de este sector, constituyendo casi un tercio del total de la producción hostelera en España.

Además, como se ha mencionado con anterioridad, el sector de la hostelería, y consecuentemente el de la restauración, se caracterizan por ser grandes generadores de empleo. Al ser un sector tan productivo e importante para la economía española, el sector dedicado al servicio de comidas y bebidas, sobresale en este aspecto aportando trabajo a un gran número de personas. Los restaurantes de tamaño considerable suelen

precisar de una cantidad elevada de empleados, incluyendo camareros que cubran todos los turnos, cocineros, personal de limpieza, aparcacoches...

A esto se le suma el historial de crecimiento presente en el sector en los últimos años y las positivas perspectivas de futuro, mencionados en el siguiente apartado.

2.2.2 Evolución del Subsector 561.- “Restaurantes y puestos de comida”

Para terminar la contextualización del sector de la restauración en Madrid, concretamente del sector 561.- Restaurantes y puestos de comidas, se va a realizar un pequeño estudio de su evolución en los últimos diez años. El análisis se centra en este subsector debido a que la muestra que se utiliza en el siguiente estudio pertenece al mismo.

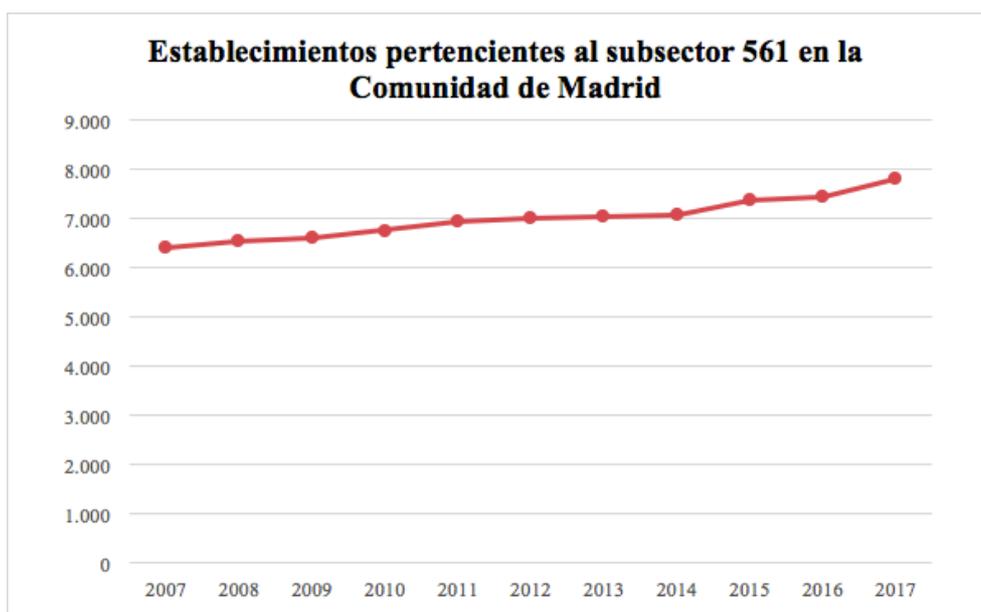


Gráfico IV. Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2017

Tal y como se puede observar en el gráfico, los restaurantes en la Comunidad de Madrid, no han experimentado una gran variación a lo largo de la última década. El número de establecimientos dedicados a esta actividad ha incrementado cada año, aunque no en gran medida, siendo la variación anual media un aumento del 2%. La variación porcentual total, desde 2007 hasta 2017 consiste en un incremento de casi un 22%.

Estos resultados contrastan con los analizados previamente en el estudio del sector hostelero. En el anterior caso, el número de establecimientos experimentó notables variaciones, viéndose afectados por la crisis sufrida desde 2009 hasta 2013. Sin embargo, el sector 561 se ha mantenido constante en el número de locales. Esta estabilidad, a parte de por el turismo, se puede ver explicada también por la buena evolución de la economía madrileña en los últimos años, impulsando el empleo, ya que, según la Federación Española de Hostelería, “ha tenido su repercusión en el ámbito laboral por el hecho de que muchos trabajadores coman fuera de casa.” Así, cabe destacar el incremento experimentado los tres últimos años. La media de crecimiento consiste en un 3,26%, lo que refleja un aumento considerable teniendo en cuenta las cifras del trienio anterior, el cual presenta una media de crecimiento de 0,66%. Las cifras que destacan son las de 2015 y 2017 mostrando unos incrementos de 3,95% y 4,75% respectivamente.

Haciendo referencia a la muestra del próximo estudio, se puede concluir que, de acuerdo con la evolución experimentada en los últimos años respecto al número de establecimientos dedicados al servicios de comidas, el sector 561 presenta expectativas positivas para el crecimiento y evolución de los restaurantes de la muestra.

Yendo mas allá, se estipula que las perspectivas de futuro de este sector son muy positivas. Continuando con la tendencia creciente de los últimos años de la restauración, según profesional Horeca (2017) “a corto y medio plazo las expectativas de crecimiento del negocio continúan siendo favorables.”

Una de las razones, entre otras, por las que se prevé el desarrollo positivo de este sector es, según La Federación Española de Hostelería (2017), “los importantes avances y transformaciones ocurridos en la hostelería en la etapa más reciente.” Además, este futuro crecimiento se atribuye también, “a un incremento del consumo privado, tanto de los españoles como de los turistas extranjeros, a las próximas políticas expansivas de grandes cadenas y a la aparición de nuevos elementos en el mercado.” (Comunidad de Madrid, 2007)

2.3 Transformación del mundo culinario

Hace 50 años, el tipo cocina que mayormente conformaba la gastronomía española consistía en la cocina tradicional. Esta se caracteriza por ser una cocina de reflejo sociocultural, de base y de aprovechamiento. (Restaurante Ramón, 2018). Estas tres características hacen referencia a las propiedades de los alimentos utilizados en la elaboración de los platos en este tipo de cocina. Los productos pueden ser fácilmente encontrados en la zona de origen de la receta, la cual conserva el sabor natural de los mismos, y los aprovecha en su totalidad. Esto refleja el estilo de vida de años atrás, en el cual trasladar y almacenar los alimentos no era tarea fácil.

No obstante, a finales del siglo XX la cocina española comenzó a evolucionar. En los años 70, surgió en Francia el concepto de “nouvelle cuisine”, o “nueva cocina”, extendiéndose por toda Europa e influenciando especialmente a España, de dónde proviene el mayor exponente de la nueva cocina en la actualidad, Ferrán Adrià. Esta se caracteriza por ofrecer platos más ligeros, creativos y con una especial atención a la presentación, a la vez que se preocupa por la dietética y la nutrición dando gran importancia a la calidad de las materias primas. (Andrés, 2014)

Siempre basada en la cocina tradicional, la nueva cocina o cocina de vanguardia, se ha desarrollado, asimismo, a lo largo de los últimos años. Gracias a nuevas técnicas, culturas y tendencias gastronómicas, ha sido posible recrear el mundo culinario, modernizándolo y aportándole una importancia entre la sociedad, casi inexistente hasta el surgimiento de este nuevo concepto.

Uno de los aspectos más relevantes de esta transformación, consiste en el “reiterado permiso a la creatividad”. (Adrià, 2017) Esto, a parte de significar la posibilidad de un sinnúmero de combinaciones y formas de cocinar, permite a los chefs expresarse e innovar dando lugar a creaciones impensables.

Años atrás, el dedicarse a la hostelería no era considerado tan digno, ni era tan perseguido, como lo podían ser empleos sujetos a carreras universitarias. “El que se dedicaba a la hostelería lo hacía porque no servía para otra cosa: porque la fortuna no le

había sonreído, porque la sociedad no le había dejado otra salida” (Iglesias, 2006). La vocación profesional no estaba presente entre los cocineros. Estos realizaban su trabajo con el único objetivo de lucrarse, sin disfrutar de la jornada laboral.

Sin embargo, con la introducción de la nueva cocina, este aspecto cambia radicalmente. A raíz de este nuevo estilo gastronómico, los chefs empiezan a darse a conocer. Comienzan a ser reconocidos por los comensales, siendo vistos como artistas culinarios. Además, estos gozan plenamente de su trabajo. Su mayor preferencia es crear e innovar en sus platos, ofreciendo una gran experiencia a los clientes, mientras que disfrutan al máximo de su profesión.

Hoy en día, podría afirmarse que el mundo de la cocina se encuentra en su clímax con respecto a cómo es concebida por la sociedad. Gracias a internet, redes sociales y programas de televisión, entre otros, el sector gastronómico ha conseguido abrirse paso, y convertirse en una tendencia social muy seguida. Asimismo, cada vez más restaurantes buscan innovar, recreándose, con el objetivo de destacar entre el creciente número de restaurantes de alta cocina.

3 La Guía Michelin

La Guía Michelin es una respetada guía gastronómica, famosa en todo el mundo. Se encarga de seleccionar los mejores restaurantes de diferentes países y los acompaña con una breve crítica y datos de interés como número de teléfono, dirección, página web y horario. (Equipo Michelin, 2017) Los restaurantes reciben una calificación, la cual puede consistir en una Estrella, un Bib Gourmand o un Plato Michelin. Además, el confort y la calidad del establecimiento son puntuados a través de un sistema de número de cubiertos. La selección de restaurantes disponible en la guía, y su valoración, están realizadas por profesionales, que pagan las facturas de los servicios en su totalidad.

3.1 Historia

La guía Michelin fue creada en agosto de 1900 por los hermanos André y Edouard Michelin, en Clermont-Ferrand, situado en el centro de Francia, y dónde se encuentra la sede de Grupo Michelin en la actualidad. Todo empezó cuando estos dos hermanos fundaron una empresa de neumáticos, en 1889, impulsados por las positivas expectativas en la industria automovilística (Equipo Michelin, 2017).

Con el objetivo de expandirse y dar a conocer el grupo Michelin, los hermanos decidieron crear una guía que ofreciera facilidades al viajero a lo largo de su trayecto. Así es como nació la guía Michelin. Cuando empezó era conocida como “La Guía Roja” por motivo del color de sus tapas. Como indica el Equipo Michelin en el artículo “Historia de la guía Michelin” (2017), disponible en la página web oficial, “la guía incluía un gran número de informaciones prácticas: mapas, instrucciones para cambiar una rueda, dónde repostar y, afortunadamente para el viajero que necesitase reponerse de las aventuras del día, un listado de lugares en los que poder comer o alojarse.”

Toda esta información fue publicada de forma gratuita, ya que la guía se podía encontrar fácilmente en talleres mecánicos. Sin embargo, veinte años después los hermanos Michelin llegaron a la conclusión, a través de una divertida anécdota, de que

era necesario ponerle un precio. En 1920 se lanzó una nueva guía Michelin a un precio de 7 francos (Equipo Michelin, 2017).

Los restaurantes incluidos eran solo aquellos que estaban en hoteles, pero en 1923 apareció el epígrafe “Hoteles y restaurantes recomendados”, es decir, se indicaban por separado. En 1926, se comenzó a valorar la calidad de los establecimientos de restauración con estrellas. Estas valoraciones eran, y son realizadas por “misteriosos comensales”, hoy en día conocidos como “inspectores”, reclutados por los los mismos hermanos Michelin.

La guía Michelin consiguió sobrevivir durante el siglo XX y en la actualidad es un gran referente de la gastronomía mundialmente, gracias a su exhaustiva selección de restaurantes y a su gran compromiso con los lectores. Hoy en día, el Grupo Michelin esta presente en más de 170 países, emplea 109.193 personas y suma 72 centros de producción en 19 países. (Equipo Michelin, 2017)

3.2 Premios

Como se ha mencionado anteriormente, los restaurantes son valorados para su posible posterior calificación con una Estrella, un Bib Gourmand o un Plato Michelin, además de la valoración de confort y calidad. La crítica de cada restaurante está formada por un pequeño resumen acompañado de un sistema de símbolos.

Las estrellas Michelin son el premio más reconocido y apreciado por el público y los restaurantes. Se puede recibir un máximo de tres, y la clasificación según el número de estrellas que se posean, indica lo siguiente:

- “Una estrella: una cocina de gran fineza. Compensa pararse.
- Dos estrellas: una cocina excepcional. Merece la pena desviarse
- Tres estrellas: una cocina única. Justifica el viaje.” (Equipo Michelin, 2017)

El premio Bib Gourmand, creado en 1955 y cuyo nombre proviene de Bibendum, el muñeco Michelin, es un reconocido galardón, que recompensa a los restaurantes que ofrecen una cocina de alta calidad por un módico precio.

Según el equipo Michelin, los inspectores también ponían sus esfuerzos en encontrar restaurantes con estas características, resultando en una categoría independiente que enumeraba los establecimientos con estas propiedades. En las cartas de éstos tienen que aparecer platos cuyos precios no superen el establecido por los estándares económicos locales. Es decir, “buena cocina a precios razonables” (Equipo Michelin, 2017) Antes, esta distinción se indicaba con un “R” roja, pero a partir de 1997, se comenzó a utilizar la imagen del muñeco Michelin relamiéndose.

Gracias a este premio, según el Equipo Michelin en el artículo “Hacia las estrellas y más allá” (2017), se ha experimentado un incremento en el número de restaurantes que “ofrecen experiencias culinarias auténticas, con una cocina de calidad a precios asequibles en establecimientos accesibles y acogedores”.

El plato Michelin, aparece por primera vez en la guía Michelin España & Portugal 2017, y considera los establecimientos seleccionados que no poseen Estrellas o Bib Gourmand. Este nuevo pictograma otorga reconocimiento a los restaurantes con “Una cocina de alta calidad”, y según el artículo anteriormente nombrado, su objetivo es “resaltar el hecho de que estar seleccionado en la guía Michelin es garantía de calidad”.

Para valorar el confort y la calidad del establecimiento los inspectores utilizan un sistema de “número de cubiertos”. Los pictogramas que lo representan consisten en tenedores y cucharas y la puntuación puede variar desde un cubierto: sencillo pero confortable, hasta cinco cubiertos: gran lujo y tradición. Los aspectos a valorar incluidos en esta puntuación serían, “la decoración interior de un restaurante, cómo está dispuesta la mesa o la calidad del servicio.” (Equipo Michelin, 2017)

3.3 ¿Cómo se otorgan las estrellas?

En primer lugar, es importante mencionar que las estrellas valoran exclusivamente lo que se encuentra en el plato, siendo los criterios de evaluación los siguientes: “la selección y calidad de los productos, el dominio del punto de cocción y de los sabores, la personalidad del chef en su cocina, la relación calidad/precio y también, la regularidad en el tiempo y en el conjunto de la carta”. (Equipo Michelin , 2017)

Según la página Web Oficial del Grupo Michelin, las estrellas se deciden en reuniones especiales a las que asisten el redactor jefe, los inspectores y el director de la guía Michelin. Estos encuentros se producen dos veces al año.

Como se ha mencionado anteriormente, la selección y la valoración de los restaurantes presentes en la guía son realizadas por los llamados “inspectores”. Estos son profesionales anónimos, asalariados de Michelin, que por regla general, “están formados en escuelas de hostelería y poseen de cinco a diez años de experiencia en el sector” (Equipo Michelin , 2017). Según el artículo “El proceso de inspección” (2017), para desempeñar su trabajo, cada uno recorre al año alrededor de 30.000 km, toma unas 250 comidas y duerme en más de 160 hoteles. Según el Grupo Michelin, conjuntamente han valorado más de 40.000 hoteles y restaurantes distribuidos en 24 países en tres de los continentes. Los aspirantes a inspectores de la guía Michelin han de superar una serie de exhaustivas pruebas y entrevistas.

Para asegurar la objetividad en las valoraciones, el anonimato de estos trabajadores es indispensable. Así, éste recibirá el mismo trato que cualquier otro cliente, demostrando si el establecimiento que se valora, de verdad merece el deseado galardón. En línea con este aspecto, los inspectores pagan íntegramente las facturas de los servicios recibidos para mantener así sus identidades como incógnitas.

Para la elección y selección de los restaurantes, los inspectores siguen cinco compromisos o principios fundamentales para, “garantizar la objetividad, calidad y honradez en la selección”. (Equipo Michelin , 2017)

Según el artículo “El proceso de inspección”, escrito por el Equipo Michelin (2017), estos son “Los cinco compromisos de la guía Michelin”:

- “La visita anónima: Los inspectores testan de manera anónima mesas y habitaciones, para apreciar plenamente el nivel de prestaciones ofrecidas a todos los clientes. Pagan la cuenta y, después, pueden revelar su identidad si quieren obtener algún tipo de información complementaria...”
- “La independencia: Para poder mantener un punto de vista totalmente objetivo, siempre buscando el interés del lector, la selección de establecimientos se realiza con total independencia, y su inscripción de la guía es totalmente gratuita. Las decisiones son tomadas de manera colegiada por los inspectores y el redactor jefe.”
- “La elección de lo mejor: La guía se concentra en una selección de los mejores restaurantes y hoteles, en todas las categorías de confort y precio...”
- “La actualización anual: Cada año se revisa y actualiza toda la información práctica, todas las clasificaciones y distinciones para poder ofrecer la información más fiable.”
- “La homogeneidad de la selección: Los criterios de clasificación son idénticos para todos los países que cubre la guía. A cada cultura, su cocina, pero la calidad tiene que seguir siendo siempre un principio universal.”

3.4 Estrellas Michelin en España

España cuenta, según A. Cancela y J. Cancela (2018), con exactamente 195 restaurantes con estrella Michelin, repartidos por toda la península y sus Comunidades Autónomas.

A continuación se presenta una tabla indicando el número de restaurantes en España en 2018, atendiendo a la Comunidad Autónoma donde se encuentran y al número de estrellas que poseen. El orden de la primera columna lo establece el número de restaurantes que cada comunidad tiene, de mayor a menor cantidad.

CCAA	Número de estrellas			Total
	*	**	***	
Cataluña	44	6	4	54
País Vasco	17	1	4	22
Comunidad de Madrid	13	6	1	20
Comunidad Valenciana	13	2	1	16
Andalucía	14	1	1	16
Galicia	11	0	0	11
Castilla y León	10	0	0	10
Islas Baleares	8	1	0	9
Asturias	7	1	0	8
Cantabria	4	2	0	6
Islas Canarias	4	1	0	5
Castilla la Mancha	4	1	0	5
Aragón	5	0	0	5
La Rioja	2	1	0	3
Navarra	3	0	0	3
Extremadura	0	1	0	1
Murcia	0	1	0	1
				195

Tabla I. Elaboración propia. Fuente: Cancela & Cancela, 2018

3.5 Estrellas Michelin en Madrid

La Comunidad de Madrid cuenta con 20 restaurantes galardonados en 2018 (Cancela & Cancela, 2018), siendo tres de ellos nuevos en la lista, posicionándose así en el tercer puesto respecto a las demás Comunidades Autónomas. En la siguiente tabla se puede observar el listado de restaurantes atendiendo al número de estrellas de las que gozan y al año en el que la/las recibieron.

Restaurante	Nº de estrellas	Año
A'barra	*	2017
Álora	*	2015
La Cabra	*	2015
La Candela Restó	*	2018
CEBO	*	2018
Chirón	*	2013
DSTAgE Concept *	*	2014
Gaytán	*	2017
El invernadero	*	2017
Kabuki	*	2011
Kabuki Wellington	*	2010
Lúa	*	2016
Montia	*	2015
Punto MX	*	2015
El Club Allard	**	2012
Coque	**	2016
Ramón Freixa Madrid	**	2011
Santceloni	**	2005
La Terraza del Casino	**	2010
DiverXO	***	2014

Tabla II. Elaboración propia. **Fuente:** Cancela & Cancela, 2018

*Aunque DSTAgE cuenta actualmente con dos estrellas, solamente se va a considerar la primera ya que las cuentas disponibles en el SABI no incluyen datos para poder hacer el análisis que se desea si se tienen en cuenta las dos estrellas.

4 Marco Teórico

Al ser las estrellas Michelin un premio que indica la calidad de la comida servida en un restaurante, el marco teórico del presente trabajo aborda estudios previos sobre el impacto que otros certificados de calidad tienen sobre los resultados y la actuación global de una empresa.

En primer lugar, cabe destacar que la percepción de la “filosofía de calidad” ha ido evolucionando. “El interés por la calidad, las actividades de normalización y certificación se han desarrollado enormemente en los últimos años” (Revista Certificación y Negocios, 2013). Por un lado, según Texeira, Almaça y Fernandes-Justino (2010), “las empresas sienten la necesidad de aumentar su nivel de competitividad dentro del mercado para asegurar su continuidad” y por otro, “los clientes perciben, cada vez en mayor medida, una alta importancia de la calidad de los productos” (Texeira-Quirós, Almaça, & Fernandes-Justino, 2010). De esta forma el diferenciarse, a través de garantías de calidad, se convierte en uno de los principales intereses de las empresas.

Respecto al impacto de la calidad en los resultados de las empresas, diferentes autores e investigadores han tratado de explicar la dirección que esta relación sigue, extrayendo distintas conclusiones. La mayoría, indican que los efectos son positivos, (Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón, & Rubio-Andrada, 2012); (Buttle, 1997); (Claver, Tarí, & Molina, 2002); (Larsen & Tord, 2001); (Nicolau & Sellers, 2002), sin embargo, otros afirman que dichos certificados no suponen ninguna influencia en la actuación de las empresas. (Martínez-Costa, Choi, Martínez, Martínez-Lorente, & R., 2009); (Singels, Rüel, & Van de Water, 2001); (Tsekouras, Dimara, & Skuras, 2002).

Los estudios disponibles abordan, principalmente, dos certificados de calidad como referencia. Por un lado, el Modelo de excelencia y calidad EFQM, (Heras Saizarbitoria, 2006); (Escrig-Tena, Bou-Llusar, & Beltrán-Martín, 2006); (Eskildsen, Kristensen, & Juhl, 2001), y por el otro, el certificado de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000. (Buttle, 1997); (Larsen & Tord, 2001) (Claver, Tarí, & Molina, 2002)

En cuanto a los efectos positivos, autores como Claver, Tarí y Molina (2002), y Larsen y Häversjö (2001), exponen que estos sistemas “ayudan a las empresas a satisfacer las necesidades de los consumidores, mientras mejoran tanto sus procedimientos internos, como su actuación global”. La calidad afecta positivamente al rendimiento del negocio en cuanto a lo cualitativo y lo financiero, tal y como indican varios estudios (Nicolau & Sellers, 2002); (Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón, & Rubio-Andrada, 2012), además de incrementar la satisfacción de los empleados o interna, así como la de los consumidores o externa. (Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón, & Rubio-Andrada, 2012); (Mehra & Ranganathan, 2008).

Algunos autores han tratado de clasificar estos beneficios. Uno de los pioneros es Buttle (1997), quien lo hace en cuatro grandes grupos: (1) beneficios de rentabilidad, (2) beneficios en la mejora de proceso, (3) beneficios en marketing y (4) otros beneficios. En contraste, en el mismo año los autores Jones, Arndt y Kustin (1997) dividieron dichos beneficios en dos categorías: (1) mejoras en elementos organizacionales como procesos o competitividad y (2) mejoras que no involucran un desarrollo. Una tercera alusión a esta clasificación la realizan Casadesús y Karapetrovic (2005), indicando tres grupos diferenciados: (1) beneficios económicos y financieros, (2) beneficios operativos y (3) satisfacción de los clientes y empleados. El primero se refiere a la mejora en las ventas, a la rentabilidad y cuota de mercado; el segundo al progreso en las relaciones con los proveedores, a una mayor productividad, y calidad de productos y servicios; y el tercero a una reducción de reclamaciones y una mayor satisfacción, por parte de los clientes, y una mejora en las condiciones de trabajo y de formación, por parte de los trabajadores. (Casadesús & Karapetrovic, 2005).

Contrariamente, autores como Tsekouras, Dimara y Skuras (2001), Martínez Costa et al. (2009) y Singels, Rüel y Van de Water (2001), afirman que los certificados de calidad no influyen significativamente en los resultados de una empresa, y que la obtención de tal no es garantía de una mejora en la actuación empresarial. “Las principales aportaciones de la adopción de un certificado ISO 9000, se centran en los beneficios organizativos y en la mejora de la formación del capital humano de una

empresa, y por tanto, no debe juzgarse el rendimiento financiero como tal.” (Tsekouras, Dimara, & Skuras, 2002)

Independientemente de los efectos que estos certificados producen sobre las empresas, varios autores coinciden en que una correcta implementación de la calidad, es crucial para un buen desempeño global del negocio. Los autores Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada (2012), señalan que “los beneficios producidos por un proceso de sofisticación de calidad, obviamente dependen de la motivación para realizar tal proceso.”, y otros afirman que “una efectiva implementación de estos certificados puede actuar como una base sobre la que construir una organización de calidad.” (Feng, Terziovski, & Samson, 2007).

Como conclusión de este apartado se puede indicar que, en cuanto a los estudios previos que abordan el análisis y observación de los certificados de calidad en las empresas, presentan conformidad. Estos exponen que la calidad consiste en un importante factor en los negocios, a pesar de que no en todos los casos su implantación suponga una estrecha relación directa con la mejora en los beneficios y productividad de las empresas.

5 Análisis

En este apartado se realiza un análisis del impacto que recibir una estrella Michelin supone en los restaurantes que la poseen en la Comunidad de Madrid. En primer lugar se efectúa un análisis cuantitativo, compuesto por un análisis financiero y otro económico, a partir de las cuentas anuales de los restaurantes. Después se realiza un análisis cualitativo de los mismo, abordando aspectos previos y posteriores al premio, apoyado en una encuesta realizada a los restaurantes objeto de estudio.

5.1 Materiales y Métodos

La muestra de este análisis coincide con el listado de restaurantes disponible en el apartado 3.4. Para el examen se ha recurrido a las cuentas anuales de los restaurantes en España con una, dos o tres estrellas Michelin. Se han obtenido a través de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), base de datos en la cual facilitando el NIF/CIF de la empresa es posible acceder a las cuentas depositadas por la misma.

Para observar el impacto que una estrella produce, se han tomado las cuentas de los restaurantes de un año antes y un año después de recibir el premio, al igual que las del año en que se obtuvo. En el caso de los restaurantes que lo han obtenido este año, al no poder comparar sus rendimientos antes y después de la estrella, se retiran de la muestra en el análisis.

Al realizar la búsqueda de los NIF para a continuación buscar las cuentas en la base de datos, se han manifestado algunas dificultades. Algunos restaurantes, forman parte de un hotel o una empresa compartiendo número de identificación, por lo que resulta imposible individualizar los resultados del restaurante. Por este motivo, se tienen que retirar algunos restaurantes de la muestra. Además, no todas las cuentas en los años deseados estaban disponibles en SABI. Algunos restaurantes cuentan únicamente con cuentas previas al premio, mientras que otros muestran las posteriores al recibimiento del premio. Por este motivo, también han sido retirados de la muestra, reduciéndola a siete de los 17 restaurantes de la lista con estrellas Michelin en 2017.

No obstante, aunque la muestra se haya visto muy reducida en comparación con la pretendida, creo que se puede seguir haciendo un análisis concluyente que indique los impactos que una estrella Michelin pueda tener sobre los restaurantes con dicho premio en Madrid. Para realizarlo se analizará cada restaurante por separado, para luego comentar las posibles similitudes y/o semejanzas que presenten y consecuentemente, observar si experimentan una misma tendencia en sus resultados tras obtener la estrella Michelin.

Al tener al menos un restaurante de cada categoría en la muestra, atendiendo a la cantidad de estrellas obtenidas, el estudio puede también concluir si el número de estrellas que se poseen es un factor influyente en los cambios de las magnitudes que se pretenden estudiar.

El análisis en cuestión, cuenta con dos partes. La primera, consiste en un análisis financiero realizado con datos del balance de situación, mientras la segunda aborda la cuenta de pérdidas y ganancias para realizar un análisis económico de los restaurantes.

El desarrollo a seguir y la examinación y valoración de los resultados obtenidos, se ven apoyados en los criterios planteados por los profesores J. Domínguez y M. Seco (2010), por los profesores A. Rayón y D. Ruiz (2014), y por la página web Yirepa, finanzas básicas (2018), entre otros.

Las fórmulas utilizadas son las siguientes:

$$\text{Ratio de disponibilidad inmediata} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Tesorería} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de Liquidez o Solvencia a corto plazo} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Fondos Propios}}$$

$$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rentabilidad económica (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Fondos Propios}}$$

5.2 Resultados

5.2.1 Análisis financiero

Como se ha mencionado, en este análisis se utilizan los balances de situación de los restaurantes. El objetivo máximo de este análisis es estudiar la posición financiera de la empresa.

Para el examen de las cuentas, se usan varios indicadores financieros o Ratios. Según los autores S. Ross, R. Westerfield, J. Jaffe y B. Jordan (2011), “Los ratios son formas de comparar e investigar las relaciones entre diferentes partes de información financiera.” Estos indicadores permiten interpretar los estados financieros de una empresa, y su comportamiento en distintas circunstancias.

Ratios de liquidez y solvencia

Según P. Rubio (2007), “ el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez.”

Para medir la liquidez de una empresa existen varios instrumentos:

- *Ratio de disponibilidad inmediata*

Este ratio indica la capacidad de una empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo. Es decir, relaciona el activo más líquido del balance, la caja, con el pasivo corriente

En la siguiente tabla se pueden apreciar los resultados obtenidos del análisis del ratio de disponibilidad inmediata de la muestra.

<i>Disponibilidad inmediata</i>			
	n-1	n*	n+1
Kabuki*	1,02	1,09	0,72
Kabuki Wellington*	1,09	1,02	1,09
Ramón Freixa Madrid**	n.d.	1,71	1,21
Punto MX	0,04	0,17	0,12
DiverXO***	0,15	0,50	0,33
DSTAgE*	3,65	1,72	1,93

Tabla III. *Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017*

La presente tabla, al igual que las siguientes, indica los datos atendiendo al restaurante y a los años que se pretenden estudiar. El año “n*” corresponde al año en el que se recibió el premio, siendo “n-1” el año anterior y “n+1” el posterior.

Según los profesores A. Rayón y D. Ruiz (2014), el valor óptimo para este ratio sería 0,3. Es decir, lo ideal consistiría en que la empresa fuese capaz de cubrir al menos el 30% del pasivo corriente, con su activo más líquido, la caja. Si el valor obtenido es un valor bajo, significa que se podrían tener problemas de liquidez. Por el contrario, un valor alto podría reflejar una mala gestión de algunos activos.

Observando los resultados de la tabla, se pueden derivar algunas conclusiones. En primer lugar, es evidente que la mayoría, aunque no todos, los restaurantes cuentan con caja suficiente, y en algunos casos excesiva, para cubrir la parte de pasivo corriente que considera óptima este ratio. Destacan las situaciones extremas en las que se encontraban dos de los restaurantes el año previo a recibir el premio.

El restaurante Punto MX muestra un valor extremadamente bajo en el año “n-1”, reflejando la poca capacidad del negocio de liquidar sus deudas a corto plazo de forma inmediata. Esta cifra tan reducida puede verse justificada por la gran inversión que, como se comprueba más adelante en el estudio, es necesaria para llegar a aspirar al premio. La llegada de la estrella supone una mejora para el restaurante, aunque los niveles se siguen manteniendo bajos.

El segundo restaurante a destacar es DSTAge. Este presenta un nivel de liquidez inmediata muy desmesurado el año antes de recibir la estrella. Se explica, porque la tesorería es el único elemento que conforma el activo circulante, y porque además el pasivo corriente no es una cifra muy elevada, en el balance de ese año. Así el valor de este ratio se dispara. No obstante, este resultado se da, mayormente a causa de un exceso de liquidez inmediata.

Atendiendo a los cambios, se puede afirmar que el recibimiento del premio supone un impacto positivo en todos los casos, algunos en mayor medida que otros. Los restaurantes con excesiva tesorería, la disminuyen, y los que tienen falta de liquidez inmediata la aumentan. No obstante, todos siguen manteniendo su posición inicial si se considera el valor del ratio. El caso a destacar es el de DiverXO, el restaurante que posee tres estrellas. Este negocio alcanza el nivel de tesorería que se considera perfecto el año después de conseguir el premio. Esta estabilización puede deberse a una óptima gestión e inversión de los activos, o a una muy buena administración de las deudas a la vista, que el restaurante pueda contraer.

Todos los restaurantes, excepto Kabuki Wellington que se mantiene, presentan una evolución positiva en este aspecto tras recibir el premio. Destaca PuntoMX con un aumento del 200% del valor del ratio. Se explica por el grandísimo incremento de tesorería, comparado con la estabilidad del pasivo líquido. Aun así, el resultado del ratio de este restaurante sigue siendo muy reducido.

En conclusión, la estrella Michelin supone un impacto positivo en la tesorería de los restaurantes de la muestra. Hace que aquellos que escasean de líquido inmediato lo

aumenten y aquellos que tienen de más lo disminuyan. Las razones de estos cambios son, entre otros, el incremento en el flujo de clientes, como se comenta más adelante en el trabajo, acrecentando así la caja; y las continuas inversiones que han de realizarse para mantenerse en lo más alto, disminuyéndola.

- *Prueba ácida*

Paralelamente al anterior, este ratio relaciona el activo corriente con el pasivo corriente, indicando la capacidad de una empresa de cumplir sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, en este se tienen en cuenta los activos disponibles en el momento y los que son posibles de liquidar en menos de un año excepto los inventarios, ya que suele ser el activo corriente menos líquido, y posee gran volatilidad en su valor a causa de los cambios en el mercado.

<i>Prueba ácida</i>			
	n-1	n*	n+1
Kabuki*	2,37	3,44	3,11
Kabuki Wellington*	2,80	2,37	3,50
Coque**	0,08	0,06	n.d.
Punto MX*	0,06	0,26	0,22
DiverXO***	0,25	0,67	0,64

Tabla IV. Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017

En este caso la muestra es mas pequeña porque las existencias de algunos restaurantes no estaban disponibles en las cuentas depositadas en SABI.

Según la página web Yirepa, finanzas básicas (2017), el valor aconsejable para este ratio es de 0,8. “Un valor muy por encima de uno nos indicaría, probablemente, que tendríamos un exceso de activos líquidos que estarían ociosos; es decir, que estaríamos perdiendo rentabilidad de estos activos.” Por el contrario, si el valor está muy por debajo, indica que no se dispone de recursos suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo.

En este caso, según los datos recogidos en la tabla 4, también se pueden observar cifras tanto muy elevadas como muy reducidas. Esto es causa de la distinta composición del activo corriente de los restaurantes.

Los restaurantes del grupo Kabuki, reflejan una gran solvencia en cuanto a los activos considerados. Sin embargo, analizando la estructura del activo circulante, estos presentan altos niveles de deudores en comparación con los demás elementos. Tener esta composición no es lo recomendado ya que se depende mucho de terceros, añadiendo la posibilidad de que se den deudores morosos.

Después, Coque presenta resultados muy reducidos. Su activo corriente está formado principalmente por existencias, por lo que este ratio, al no considerar este elemento refleja un capacidad de solvencia a corto plazo casi nula.

En una posición más neutra, aunque también por debajo de lo óptimo, se encuentran los restaurantes Punto MX y DiverXO.

Atendiendo a los cambios experimentados en cuanto al recibimiento de la estrella, la mayoría de los restaurantes incrementan el valor de este ratio. No obstante, este aumento no siempre supone un aspecto positivo. Ciertos restaurantes tienen demasiado activo y el premio afecta aumentándolo aún más, reiterando así la posible existencia de activos ociosos. Sin embargo, el aumento de este indicador en otros casos supone una mejora en la capacidad de liquidez del negocio.

Otra vez, destaca el restaurante con tres estrella de la muestra. DiverXO experimenta un considerable aumento en el valor de este ratio como consecuencia del recibimiento premio. El año de obtención y el siguiente, consigue situarse muy próximo al resultado óptimo del indicador.

En conclusión, el recibir una estrella Michelin impacta marcando una misma tendencia en los restaurantes de la muestra. No siempre positivamente, el premio tiende a incrementar la parte del activo corriente considerada en este ratio y, consecuentemente, el propio indicador.

Este ratio y el anterior, podrían considerarse los más significativos a la hora de medir la solvencia a corto plazo de los restaurantes ya que, al tener en cuenta la composición del activo corriente, los resultados se ajustan más a la realidad. Es decir, al distinguir entre los activos, según su liquidez, los resultados muestran la verdadera capacidad que tendrían los negocios de hacer frente a sus deudas inmediatas.

- *Liquidez o Solvencia corriente*

En este caso se tiene en cuenta todo el activo corriente, incluidos los inventarios y se divide entre el pasivo corriente. No es un ratio demasiado preciso ya que, como se explica a continuación, no considera los distintos grados de liquidez del activo corriente.

<i>Liquidez o solvencia corriente</i>			
	n-1	n*	n+1
Kabuki*	2,48	3,66	3,59
Kabuki Wellington*	2,89	2,49	3,65
Coque**	0,75	0,74	-
Ramón Freixa Madrid**	-	4,47	4,22
Punto MX*	0,06	0,26	0,3
DiverXO***	0,37	0,72	0,69
DSTAgE*	3,65	2,32	2,26

Tabla V. Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017

Conforme con los profesores A. Rayón y D. Ruiz (2014), los valores óptimos para este ratio se encuentran entre 1,5 y 2. Las variaciones por encima y por debajo de estos resultados, reflejarían lo mismo que el anterior indicador.

Sin embargo, un ratio de liquidez que se encuentre entre los valores óptimos no tiene por qué indicar una buena posición de solvencia a corto plazo. Esto sucede porque “no se contempla el valor del Activo corriente” (Yirepa, Finanzas básicas, 2018). El activo corriente esta formado, por disponible, realizable y existencias o inventarios, siendo las últimas el elemento menos líquido. Por ello, en el caso de una necesidad de pagos inmediata, las existencias no se podrían considerar para hacerlo. Por esa razón, si se tiene un nivel muy elevado de inventarios en el activo corriente, pueden darse

problemas de suspensión de pagos al no poder vender las existencias pendientes lo suficientemente rápido. Este ratio, a diferencia de los anteriores, no tiene en cuenta esta separación, por lo que no calcula la auténtica capacidad de pago a corto plazo. No obstante, podría servir como un indicador general inicial para comprobar la situación de solvencia en la que se encuentra una empresa.

Atendiendo a los resultados obtenidos se puede observar que en la mayoría de los casos, la estrella supone un impacto positivo para el restaurante, aunque en una medida muy baja. Sin embargo, ninguno se encuentra en la posición óptima, y se alejan bastante de ella. Algunos presentan magnitudes desmesuradas reflejando un exceso de activo corriente, mientras que otros se encuentran en una situación de peligro respecto a sus acreedores. Por esta razón, y por la poca precisión de este ratio, se han calculado los dos ratios anteriores.

El principal objetivo de estos tres ratios financieros consiste en determinar si la empresa es capaz de hacer frente a sus deudas a la vista con su activo disponible, bien inmediato, o bien convertible a líquido en un periodo máximo de un año. La diferencia entre ellos se centra en el activo corriente. El primero y el segundo consideran la liquidez que se posee inmediatamente o se consigue fácilmente, mientras el último considera la totalidad de los bienes circulantes, sin tener en cuenta su división. Por ello, es con los dos primeros ratios con los que se consigue calcular, o aproximar, la auténtica capacidad de los restaurantes de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Ratios de Endeudamiento y Autonomía financiera

- Endeudamiento.

Este ratio indica la proporción de financiación ajena con la que una empresa cuenta. Compara la deuda total con los fondos propios, para así medir el nivel de apalancamiento financiero que existe. Cuanto más elevado sea este valor, más dependiente es la empresa de sus acreedores.

Endeudamiento			
	n-1	n*	n+1
Kabuki*	0,43	0,37	0,30
Kabuki Wellington*	0,38	0,42	0,36
Coque**	0,44	0,51	-
Ramón Freixa Madrid**	-	0,21	0,23
Punto MX*	1,99	1,46	1,54
DiverXO***	1,24	1,09	0,93
DSTAgE*	0,23	0,68	0,58

Tabla VI. *Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017*

Según los profesores A. Rayón y D. Ruiz (2014), la situación óptima de este ratio se encuentra entre 0,4 y 0,6, significando que la proporción de endeudamiento que una empresa ha de poseer se debe encontrar entre el 40% y el 60%.

Los restaurantes en este caso presentan resultados variados. Se reflejan niveles de endeudamiento muy elevados, representando pérdida de autonomía por parte del restaurante y la posibilidad de suspensión de pagos, así como valores bajos mostrando incapacidad para contraer obligaciones, o falta de inversión en deuda.

Cabe destacar los casos de Ramón Freixa Madrid y Punto MX. El primero presenta niveles bajos de endeudamiento debido a que su pasivo está únicamente compuesto por deudas a corto plazo. Esta situación es beneficiosa para el restaurante ya que indica que su capacidad para cubrir las deudas es muy positiva. Sin embargo, éste podría invertir parte de sus ganancias o recursos propios, aumentando el nivel de endeudamiento, y así poder aprovecharse de las posibles rentabilidades que estas inversiones pueden ofrecer. Punto MX, en cambio, presenta valores de endeudamiento muy altos. Esto indica que el restaurante está financiado, en su mayor parte, por recursos ajenos, situando al negocio en una peligrosa situación de suspensión de pagos.

En cuanto al impacto que produce la estrella, todos los restaurantes, menos Kabuki, experimentan un cambio positivo en sus niveles de endeudamiento. Los restaurantes que presentan valores altos los disminuyen, reduciendo sus deudas; y el que presenta un nivel bajo, lo aumenta utilizando mejor sus recursos. No obstante, sólo tres

de los restaurantes consiguen acercarse al valor óptimo de endeudamiento, Kabuki Wellington, Coque y DSTAgE.

Concluyendo con este aspecto, una estrella Michelin sí supone un impacto en los restaurantes que la reciben. La consecuencia que se experimenta, en la mayoría de los casos, consiste en una variación en dirección positiva de esta magnitud, reflejando que los restaurantes al obtener un mayor nivel de ganancias, como se analiza mas adelante en el trabajo, realizan una mejor gestión de sus recursos bien disminuyendo sus deudas, o bien haciendo inversiones, obteniendo rentabilidad de ellas.

- *Autonomía financiera.*

Este indicador consiste en el inverso del anterior. Mide el grado de independencia financiera de la empresa, con respecto a a los recursos ajenos. Cuanto más elevado sea este valor, más independiente es la empresa.

<i>Autonomía financiera</i>			
	n-1	n*	n+1
Kabuki*	1,32	1,71	2,31
Kabuki Wellington*	1,63	1,31	1,72
Coque**	1,27	0,97	-
Ramón Freixa Madrid**	-	3,79	3,40
Punto MX*	-0,49	-0,31	-0,35
DiverXO***	-0,19	-0,08	0,07
DSTAgE*	3,30	0,46	0,70

Tabla VII. Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017

Los resultados de este ratio, corresponden al reflejo del ratio de endeudamiento. Es decir, los restaurantes con alto endeudamiento tienen poca autonomía financiera y viceversa. La situación óptima del ratio de autonomía se encuentra entre 0,7 y 1,5. (Rayón Jerez & Ruiz de Uceta, 2014).

Atendiendo a la tabla, efectivamente se comprueba que los restaurantes presentan resultados opuestos al anterior ratio. En este caso, un nivel de autonomía

demasiado alto puede reducir la rentabilidad de la composición de capital del restaurante, y uno demasiado bajo significa que la empresa está altamente endeudada.

Destacando los mismos casos que en el ratio de endeudamiento, Ramón Freixa Madrid presenta una autonomía financiera muy elevada reflejando una situación de alta seguridad. Como se ha comentado en el anterior indicador, sería recomendable que este restaurante invirtiera parte de sus recursos propios, en este caso disminuyendo el ratio de autonomía, para obtener rentabilidad de ellos. Punto MX, paralelamente, presenta resultados contrarios a los del anterior indicador. La falta total de autonomía financiera refleja el altísimo nivel de endeudamiento que este restaurante posee. Lo recomendable en este caso sería intentar saldar las máximas deudas pendientes posibles.

Observando el impacto de la estrella Michelin según los cambios experimentados en este ratio, los restaurantes siguen la misma tendencia que en el indicador de endeudamiento. Todos los restaurantes, excepto Kabuki, siguen una dirección positiva en cuanto a su autonomía financiera. Los que tienen exceso la disminuyen, endeudándose, y los que carecen de ella la aumentan, reduciendo su proporción de recursos ajenos en su estructura de capital. Asimismo, los restaurantes que consiguen posicionarse cerca de los valores óptimos de este ratio son Kabuki Wellington, Coque y DSTAgE.

Para concluir con este aspecto, se puede considerar que la estrella Michelin sí supone un impacto en la autonomía financiera de los restaurantes de la muestra. Paralelamente al anterior ratio, los cambios experimentados reflejan que al obtener más beneficios, los restaurantes disminuyen su nivel de autonomía, endeudándose, en caso de tener excesiva; y aumentan la misma reduciendo sus deudas pendientes, en caso de no tener suficiente.

5.2.2 Análisis económico

Esta parte del estudio, se realizará, como se ha escrito previamente, apoyándose en las cuentas de pérdidas y ganancias de los restaurantes. Según los profesores J.

Domínguez y M. Seco, (2010) “El análisis económico de la empresa trata de investigar la realidad de la empresa como unidad económica, en el sentido de estudiar su potencialidad, sus beneficios y su rentabilidad tanto actual como futura.” Para ello, se efectuará un análisis, del beneficio bruto operativo y de las rentabilidades, económica y financiera, de los restaurantes. Para calcular ambas rentabilidades también será necesario utilizar datos del balance de situación.

Beneficio bruto operativo (EBITDA)

El término EBITDA proviene del inglés y hace referencias a las siglas Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization. Es decir, se refiere a las ganancias operativas netas de la empresa antes de deducir los gastos financieros. Aunque esta cifra no suele incluirse en las cuentas de resultados de las empresas, es considerada muy útil ya que indica la capacidad que una empresa tiene de generar beneficios teniendo en cuenta solamente su actividad productiva.

Para el análisis se compararán los valores de EBITDA de los restaurantes un año antes, un año después y el propio año del recibimiento del premio. Así se comprobará el impacto que este ha tenido sobre la principal actividad de explotación de los restaurantes: el servicio de comidas.

EBITDA			
(EUR)	n-1	n*	n+1
Kabuki*	136.356	124.042	96.923
Kabuki Wellington*	204.534	186.064	145.383
Coque**	(8.802)	4.682	-
Ramón Freixa Madrid**	-	11.997	46.904
Punto MX*	(151.497)	92.653	13.380
DiverXO***	51.169	252.904	459.580
DSTAgE 7*	59.186	367.264	338.958

Tabla VIII. Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017

Como se puede observar, hay restaurantes que presentan una cifra de EBITDA en sus estados financieros mucho mayor que otros. Esto muestra las grandes diferencias

que pueden existir entre unos restaurantes y otros, reflejando la gran variedad de establecimientos que están presentes en la guía Michelin.

Atendiendo a la tabla 8, se puede concluir que el advenimiento de una estrella sí supone un aumento en el beneficio producido por los restaurantes a través de su actividad principal, el servicio de comidas.

Todos los restaurantes, menos los pertenecientes al grupo Kabuki, experimentan un aumento muy considerable en su beneficio operativo. Algunos consiguen incrementar sus ganancias en grandes niveles, mientras que a otros el premio les permite obtener beneficios tras periodos de pérdidas. En este aspecto cabe destacar el caso de Punto MX. Antes de recibir la estrella éste se encontraba en una situación de grandes pérdidas, debiéndose probablemente a los gastos e inversiones previos, necesarios para conseguir el premio. En el año “n*”, el restaurante presenta un EBIDTA muy recuperado. No sólo se consiguen cubrir las pérdidas, sino que también se alcanza un beneficio operativo considerable, si es comparado con los demás restaurantes de la muestra. No obstante, el año siguiente el valor vuelve a bajar, viéndose reflejado el constante esfuerzo económico que ha de realizarse para poder mantener la estrella Michelin.

Una vez más DiverXO, el único restaurante con tres estrellas Michelin de la muestra, presenta los mejores resultados. Este exhibe la cifra más elevada tras recibir el premio y, asimismo, es el que mayor incremento experimenta como consecuencia del galardón.

En cuanto a los restaurantes que presentan una disminución en el EBITDA, se puede derivar que estos resultados se ven dados a causa de, los constantes gastos que se producen en los restaurantes poseedores de este premio.

Concluyendo con este aspecto, se puede afirmar que la estrella Michelin supone un aspecto positivo en la capacidad de los restaurantes de generar beneficios con su actividad principal. Como es de esperar, el prestigio que estos premios aportan, influye

directamente en la cantidad de clientes que un restaurante recibe. Estos acogen a un mayor flujo de comensales, como se demuestra en los resultados de la encuesta realizada, y consecuentemente el beneficio operativo generado por el servicio de comidas aumenta.

Rentabilidad

“Se entiende por rentabilidad la cantidad de beneficio o ganancia conseguido por cada euro invertido o utilizado” “... pone en relación el beneficio obtenido con los recursos dedicados a obtenerlo.” (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010). Este concepto, muy utilizado para calificar una empresa, se refiere al beneficio que se obtiene de una inversión previamente realizada.

Se pueden diferenciar los indicadores más relevantes a la hora de analizar la rentabilidad de una empresa. Destacan la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

- *Rentabilidad económica (ROA)*

Este ratio, también conocido como ROA (Return on Assets) indica la relación entre el beneficio neto (EBIT), y el activo total. Calcula la capacidad de la empresa de generar ganancias a partir de los activos, independientemente de cómo hayan sido financiados. Relaciona el beneficio obtenido con los recursos utilizados para obtenerlo. Cuanto más elevado sea este valor, mejor es la rentabilidad económica de una empresa, ya que indica que se obtiene una elevada productividad del activo.

Rentabilidad económica (ROA)			
(%)	n-1	n*	n+1
Kabuki*	25,95	17,13	16,31
Kabuki Wellington*	33,19	25,97	17,11
Coque**	-2,03	0,29	-
Ramón Freixa Madrid**	-	8,24	25,30
PuntoMX*	-94,83	32,62	-9,59
DiverXO***	-5,44	14,73	19,72
DSTAgE*	30,54	27,60	21,17

Tabla IX. Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017

Atendiendo a la tabla 9, se pueden observar grandes diferencias en cuanto a este aspecto entre los restaurantes de la muestra. Estos presentan niveles de rentabilidad muy variados, mostrando tanto resultados muy positivos como negativos.

El restaurante que posee mayor estabilidad en cuanto a la rentabilidad financiera es DSTAgE. Este presenta niveles positivos en los tres periodos analizados, reflejando el buen rendimiento de los activos utilizados en la generación de beneficios.

En cuanto a los cambios experimentados tras recibir la estrella Michelin, en algunos casos supone un incremento grandísimo, mejorando considerablemente la situación en la que se encuentran estos restaurantes, y en otros casos el efecto es el contrario, aunque la disminución no supone un cambio muy significativo.

Cabe destacar las notables mejoras de Coque y DiverXO. Estos restaurantes experimentan una positiva transición tras recibir el premio, aumentando sus rentabilidades en gran medida y corrigiendo la situación de rendimiento negativo en la que se encontraban previamente al advenimiento del galardón.

Otro caso a destacar especialmente es el de PuntoMX. Este restaurante, como se puede juzgar en el análisis del EBITDA, se ve impactado notablemente en positivo por la estrella. En cuanto a la rentabilidad, también sigue la dirección del anterior indicador. En el año “n-1” la rentabilidad del restaurante refleja las grandes pérdidas obtenidas. Al recibir el premio, esta magnitud se ve muy afectada, creciendo hasta casi alcanzar el

nivel más alto de la muestra, a lo largo de los periodos estudiados. Sin embargo, tal y como sucede con el beneficio operativo, en el año siguiente al recibimiento del premio este valor disminuye, haciendo que el restaurante esté, una vez más, en una situación de rentabilidad negativa.

Concluyendo, la rentabilidad económica de los restaurantes, no sigue una misma tendencia en la muestra. Algunos restaurantes mejoran su situación aumentando sus ganancias o disminuyendo sus activos, y otros la empeoran por los motivos contrarios.

- *Rentabilidad financiera (ROE)*

En este caso, el indicador hace referencia a la relación entre el beneficio neto (EBIT) y los fondos propios. Calcula la capacidad de obtener beneficios a partir de los capitales propios, de la inversión realizada por los propietarios de la empresa. También es conocido como ROE (Return on Equity). Al igual que el anterior, cuanto más elevado sea el valor de este indicador, mejor es la rentabilidad financiera de una empresa.

<i>Rentabilidad financiera (ROE)</i>			
<i>(%)</i>	n-1	n*	n+1
Kabuki*	45,63	27,12	23,35
Kabuki Wellington*	53,56	45,62	27,13
Coque**	-3,63	0,58	-
Ramón Freixa Madrid**	-	10,42	32,74
Punto MX*			
DiverXO***			291,03
DSTAgE*	39,78	87,10	51,20

Tabla X. *Elaboración propia. Fuente: SABI, 2017*

Al igual que el anterior, este ratio presenta resultados muy distintos en los restaurantes. Esto puede verse explicado, a parte de por las diferencias en las cifras de beneficio neto, por las distintas proporciones de fondos propios que aparecen en las cuentas anuales. Algunos restaurantes poseen una cantidad de patrimonio neto muy elevada mientras que otros presentan cifras negativas reflejando las pérdidas en ese periodo. Los resultados de los restaurantes con fondos propios negativos aparecen en blanco en la tabla 10, ya que no reflejan la verdadera situación en la que se encuentran.

Al ser el patrimonio neto negativo, no es posible obtener una rentabilidad de él. Esta circunstancia podría hacer que la empresa se posicione en una situación de disolución, por lo que resolver este problema, a través de aportaciones o aumentos de capital, se tendría que convertir en uno de los principales propósitos del negocio.

Atendiendo a los cambios que experimentan los restaurantes, observando la tabla 10, se puede concluir que no existe una tendencia marcada en este aspecto.

En primer lugar, los restaurantes Coque, Punto MX y, DiverXO los primeros años, demuestran según los resultados que no son rentables. El primero experimenta un ligero incremento al recibir el premio, pero el valor es casi nulo. En cuanto a los otros dos, presentan cifras de fondos propios negativos, reflejando pérdidas y, por lo tanto, una falta de rentabilidad. Sin embargo, DiverXO muestra un gigantesco incremento en el año “n+1. Esto se debe principalmente a la recuperación de los fondos propios de la empresa, a través de aumentos o aportaciones de capital, convirtiéndose así en positivos.

Los restaurantes del Grupo Kabuki, al igual que en los demás indicadores, empeoran su situación tras recibir el premio. Todo ello debido probablemente a las grandes inversiones que realizan para poder mantener su posición en la prestigiosa guía.

Los restaurantes que presentan resultados y un desarrollo positivos, quizá por el recibimiento del premio, son Ramón Freixa Madrid y DSTAgE. El segundo, a pesar de mostrar una disminución el año posterior a recibir la estrella Michelin, evidencia una estabilidad en la rentabilidad financiera, presentando valores muy positivos en comparación con los demás restaurantes de la muestra.

A modo de conclusión, tal y como se ha mencionado anteriormente, la estrella Michelin no supone un impacto establecido en los restaurantes de la muestra en cuanto a la rentabilidad financiera. Los cambios que se experimentan varían en cada restaurante, a causa de las distintas formas de gestionar los recursos del negocio.

5.3 Discusión

Esta sección del trabajo se centra en analizar los aspectos que han cambiado, o han tenido que cambiar, además de los impactos experimentados, en los restaurantes poseedores de una o varias estrellas Michelin. Para poder realizar una evaluación objetiva, se ha realizado una encuesta a los restaurantes de la muestra, la cual se puede encontrar en el Anexo.

Las estrellas Michelin son galardones que se caracterizan por su reconocimiento a nivel mundial y por el gran prestigio y reputación que otorgan a los restaurantes u hoteles que tienen el honor de recibirlos. Pero para poder aspirar a estos premios, se cree, es necesario invertir una gran cantidad de tiempo y dinero para poder llegar al nivel de los mejores en el mundo de la cocina.

Aunque, como se ha dicho anteriormente, lo único que se valora es lo que se encuentra en el plato, en este estudio se pretende concluir si los restaurantes necesitan, también, una serie de elementos y características ajenos a la propia cocina.

A pesar del reconocimiento, entendido como éxito, que este galardón aporta a los restaurantes, el hecho de tener una estrella Michelin, a lo largo de la historia no ha supuesto siempre un aspecto positivo.

En primer lugar, es evidente que una estrella Michelin hace que las expectativas sobre el restaurante de los consumidores y del público en general sean muy elevadas y exigentes. Se espera una cocina de primera calidad acompañada por un servicio y experiencia exquisitos.

También, como se ha mencionado, los premios otorgan importantes beneficios a los restaurantes, pero sobre todo a los chefs. Con las estrellas Michelin los chefs son capaces de crear una competición y de compararse unos con otros. El premio es entregado a los restaurantes, aunque todo el mérito es atribuido a los chefs, quienes normalmente son dueños del establecimiento en el que practican su profesión.

Debido a las altas perspectivas del público y a la gran implicación por parte de los chefs, la estrella Michelin supone una gran fuente de gastos, estrés y, como consecuencia, puede llevar a producir el efecto contrario al deseado. En lugar de aumentar la rentabilidad y los ingresos del negocio, estos se pueden ver perjudicados. A causa de la exigencia y ambición por mantener la posición entre los mejores, algunos chefs renuncian a su estrella. Esto les ofrece la oportunidad de poder vivir con mas tranquilidad y disfrutar de su trabajo sin preocuparse por la presión mediática, causante, a veces, de una saturación física y mental de los propietarios. Tanta es la presión que puede conllevar una estrella, que a lo largo de la historia se han dado casos tan extremos como el expuesto por Juan Sanhermenaldo, en su artículo “El chef que se suicidó tras ser coronado el mejor del mundo”, en el cual un chef llega a quitarse la vida.

5.3.1 Encuesta a restaurantes

La encuesta ha sido enviada a todos los restaurantes en La Comunidad Madrid que poseen una, o varias estrellas Michelin. Es decir, los restaurantes mencionados en la tabla 2, en el apartado 3.5.

Las preguntas abordan tanto aspectos previos a la obtención del premio como posteriores al mismo. Es decir, consideran elementos que se cree, son necesarios para poder aspirar al premio, y los impactos que experimenta el restaurante desde varios puntos de vista tales como el flujo de clientes o los beneficios del negocio.

En cuanto a la parte de la encuesta enfocada a los aspectos previos al recibimiento de la/las estrellas Michelin, se han obtenido los siguientes resultados.

1. ¿Era conseguir una estrella Michelin el objetivo máximo del restaurante?

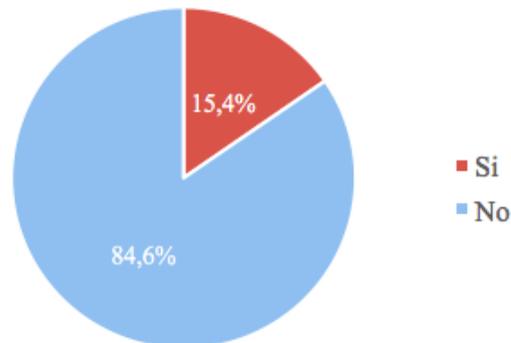


Gráfico V. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

Para recibir una estrella Michelin basta con que un inspector visite el restaurante, es decir, no es necesario inscribirse en ningún listado para poder ser objeto de inspección de los trabajadores del Grupo Michelin. Esto puede verse reflejado en el gráfico 5, el cual indica que casi el 85% de los restaurantes no tenía como objetivo máximo el obtener sus estrellas Michelin.

No obstante, a pesar de no ser su principal visión de futuro, los restaurantes pretenden destacar sobre el resto disfrutando de su trabajo. Para ello, como se comenta más adelante, realizan cambios en sus negocios con el objetivo de diferenciarse en alguna medida, pero no específicamente para conseguir el mencionado premio. Al conseguir la estrella Michelin este objetivo se ve alcanzado con creces, superando las expectativas de muchos, tal y como reflejan los resultados de la encuesta a esta cuestión.

2. *¿Supuso un esfuerzo extraordinario el poder aspirar al premio?*

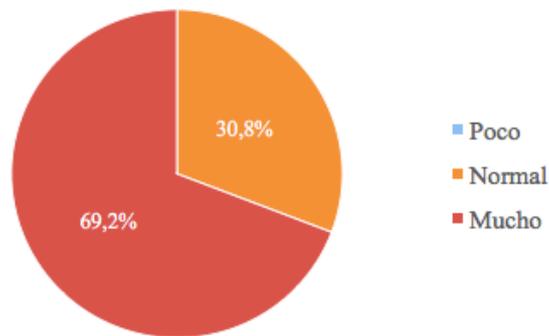


Gráfico VI. *Elaboración propia. Fuente: Encuesta remitida a 13 restaurantes*

A pesar de los resultados de la anterior pregunta, esta refleja el gran esfuerzo que los restaurantes han de realizar para poder aspirar al premio. Como se ha explicado, estos no tienen como objetivo principal obtener la estrella, sin embargo, intentan siempre mejorar y sobresalir del resto ejerciendo su profesión de la mejor manera posible.

De los 13 restaurantes que han contestado a la encuesta, ninguno considera que para llegar al nivel de los grandes, no es necesario realizar ningún esfuerzo extraordinario. Todos coinciden en este aspecto y el 69,2% de las respuestas, es decir, nueve de los restaurantes, consideran que para alcanzar el mayor éxito, un empeño constante e inversiones monetarias, tal y como se demuestra a continuación, son indispensables.

3. ¿Fue necesario contratar a más personal, y más especializado?

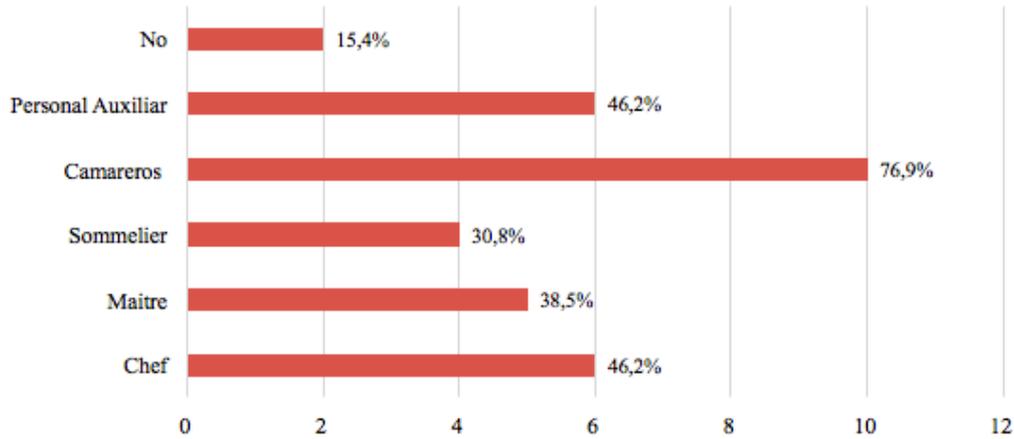


Gráfico VII. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

Los resultados de esta pregunta corroboran los de la anterior. Como se ha comentado, los restaurantes sí consideran que haya que realizar esfuerzos extra para poder conseguir el premio. Uno de estos esfuerzos sería contratar más personal y en algunos casos, especializado. Con esta pregunta se pretende determinar si esto ha sido necesario y en caso afirmativo, qué tipo de personal se ha contratado.

Tal y como indican los resultados plasmados en el gráfico 7, la mayoría de los restaurantes sí contrataron a más para poder ejecutar su trabajo de la mejor manera posible. El 84,6% o 11 de los restaurantes, amplió su plantilla, añadiendo tanto camareros y personal auxiliar, como personal cualificado. El tipo de trabajador más solicitado por los restaurantes es el camarero. Esto podría verse justificado por las expectativas de crecimiento en el flujo de clientes, el cual se demuestra en una de las siguientes preguntas.

En cuanto al tipo de empleados contratados, según cualificados y no cualificados, se han formulado las siguientes preguntas, obteniéndose los resultados disponibles en el gráfico 8.

- En caso afirmativo, ¿qué número de empleados cualificados?
- En caso afirmativo, ¿qué número de camareros y personal auxiliar?

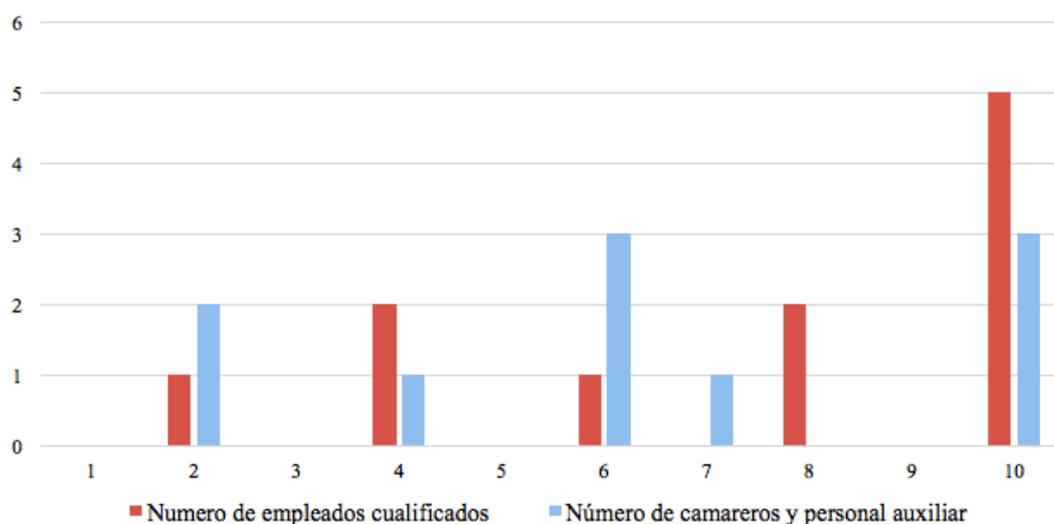


Gráfico VIII. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

En primer lugar, de los restaurantes que afirmaron haber extendido su plantilla, el 100% lo hicieron con personal cualificado y el 90,9% con camareros y personal auxiliar. Es decir, todos los restaurantes menos uno, realizaron una ampliación con personal de los dos tipos aquí mencionados.

En cuanto al número, si se observa el gráfico, los resultados son muy variados. Algunos restaurantes precisan de una cantidad de empleados más elevada que otros. Atendiendo a los empleados cualificados, el 45,5% de los restaurantes que confirmaron haber contratado más personal, contrataron a 10 o más trabajadores de esta categoría. Esto refleja la necesidad de los restaurantes tener un personal formado para poder llevar una mejor organización y dar un servicio exquisito a los comensales. Por otro lado, los camareros y personal auxiliar contratados varían mucho entre los encuestados. Este número depende del número de trabajadores de este tipo, que el restaurante tuviera previamente a la inversión realizada para incrementar la plantilla. Los que contaban con

un número ya elevado, contrataron a menos y los que escaseaban contrataron a más, aunque siempre intentando alcanzar la cantidad óptima, para así poder sacar la máxima rentabilidad de los empleados.

4. *¿Fue necesario hacer reformas en el local?*

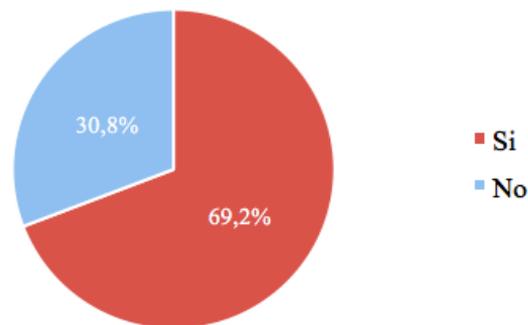


Gráfico IX. *Elaboración propia. Fuente: Encuesta remitida a 13 restaurantes.*

Esta pregunta también reafirma los resultados de la pregunta 2. Como se ha demostrado, los restaurantes realizan inversiones para mejorar como negocio. Además de dedicar recursos para contratar más personal, los restaurantes, tal y como reflejan los resultados de esta pregunta, también invierten dinero en reformar el local donde se desarrolla su actividad principal. El 69,2%, o nueve de los restaurantes que han contestado a la encuesta, tuvieron que realizar reformas antes de recibir la/las estrellas Michelin. Esto demuestra, una vez más, el gran esfuerzo que los restaurantes han de realizar para posicionarse entre los mejores, y así poder ser objeto de recibir tan prestigiosos premios como lo son las estrellas Michelin.

Para determinar el alcance del esfuerzo que se realiza, se ha formulado la siguiente pregunta:

- En caso afirmativo, ¿cuál fue el alcance de la inversión?

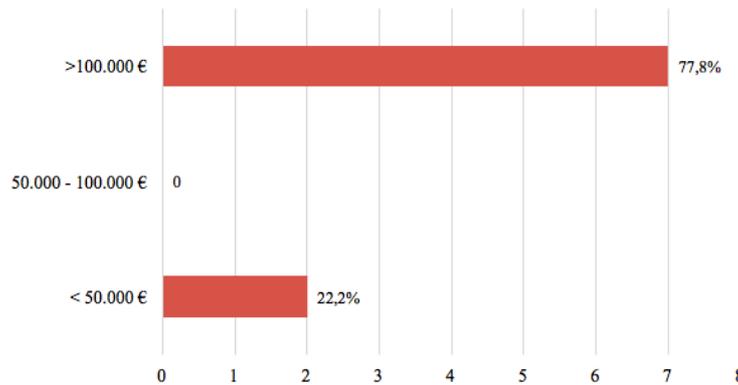


Gráfico X. Elaboración propia. Fuente: Encuesta remitida a 13 restaurantes

Tal y como indica el gráfico 10, las reformas realizadas por los restaurantes requieren un importante gasto monetario. De los nueve restaurantes que afirman haber reformado sus locales, siete, o casi el 78%, confirman haber invertido al menos 100.000€. Solo dos realizaron la reforma con un presupuesto de 50.000€ o menor. Aquí se refleja de nuevo el impresionante esfuerzo a realizar por los restaurantes que desean destacar sobre el resto.

Las siguientes preguntas, así como los resultados, abordan aspectos posteriores a la obtención de la/las estrellas Michelin.

5. ¿Supone mantener la estrella un reto?

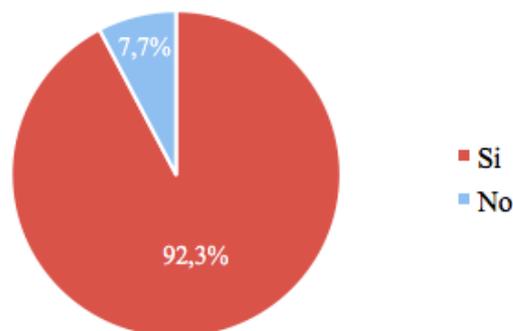


Gráfico XI. Elaboración propia. Fuente: Encuesta remitida a 13 restaurantes

Además de los esfuerzos previos a recibir el premio, también es necesario poner un constante empeño en el trabajo que se realiza. Cada año, los inspectores valoran los restaurantes determinando si son merecedores o no de la tan deseada estrella Michelin. Aquellos que ya la poseen pueden perderla en cualquier momento, en el caso de que su servicio no alcance los estándares impuestos por los trabajadores del Grupo Michelin. Por ello, esta pregunta pretende determinar si el constante trabajo a realizar supone un reto en el día a día de los restaurantes.

Observando el gráfico 11, el resultado se puede ver claramente definido. Efectivamente, el mantenimiento de la estrella supone un reto para los restaurantes. Todos los encuestados que han respondido, menos uno, coinciden en este aspecto. Según los comentarios escritos por los restaurantes en la encuesta, en relación a esta pregunta, se ha derivado que estos precisan de un reiterado trabajo, caracterizado por una constante atención a los detalles y por la colaboración de todos los trabajadores, con el objetivo de poder actuar como una unidad sólida y eficiente para ofrecer el mejor servicio posible al público. Algunos comentarios en los cuales esto se ve justificado incluyen “Llegar a ser constantes en el compute global del servicio que ofrecemos”, “Mantener en nuestro caso dos estrellas Michelin es un reto diario de esfuerzo de todo el personal” y “Nuestro objetivo es dar el mejor nivel posible a nuestro público”, entre otros.

6. *¿Existe mucha presión mediática por ello?*

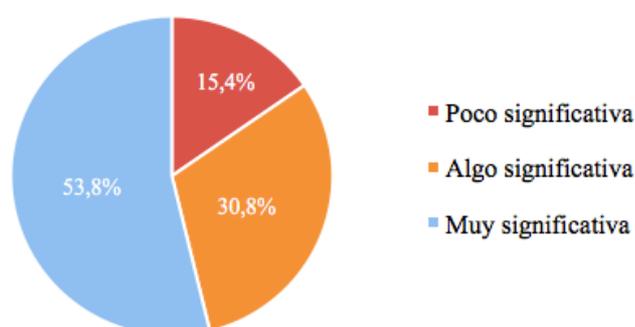


Gráfico XII. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

Como se ha mencionado previamente en esta parte del trabajo, el hecho de poseer una estrella Michelin supone, en algunos casos, una gran fuente de estrés a causa de la presión mediática que poseer el premio conlleva. Después de llegar a lo más alto, los restaurantes conciben que han de mantener su posición, no sólo en cuanto a la estrella se refiere, sino también en la percepción que el público y los medios tienen sobre ellos.

Según las respuestas a esta pregunta, plasmadas en el gráfico 12, la presión mediática que los restaurantes sufren puede ser considerada significativa. El 84,6% afirma que dicha presión es considerable y el 53,8% contempla que lo es en gran medida. Para hacer frente a este inconveniente, los restaurantes han de saber cómo manejar y aceptar las opiniones del exterior. Su principal objetivo debe ser disfrutar de su trabajo, mientras se ofrece el mejor servicio posible, para poder cubrir objetivos personales en vez de satisfacer a terceros.

7. *¿Cómo se ha visto afectado el flujo de clientes después de obtener el premio?*

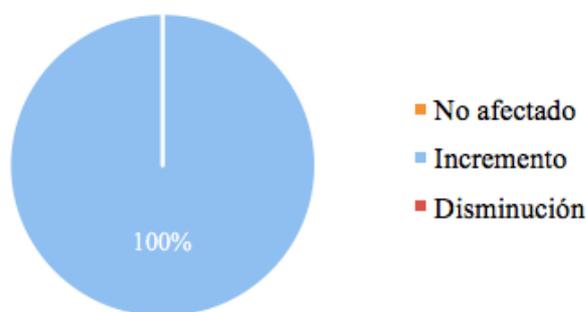


Gráfico XIII. *Elaboración propia. Fuente: Encuesta remitida a 13 restaurantes*

Tal y como era de esperar, todos los restaurantes experimentan el mismo impacto en cuanto al flujo de clientes se refiere.

Como se ha comentado anteriormente en el trabajo, los premios estrella Michelin aportan un gran prestigio y reconocimiento global a aquellos que lo reciben.

Consecuentemente, al tener tan consolidada reputación, los restaurantes perciben un aumento de la demanda, incrementándose así el número de clientes que reciben.

Este aumento justifica la contratación de más personal, pudiendo así atender a todos los consumidores adecuadamente satisfaciendo todas sus demandas de la mejor manera posible.

Para determinar a que nivel impacta la/las estrellas Michelin en el flujo de clientes, se ha formulado la siguiente pregunta:

- ¿En qué proporción?

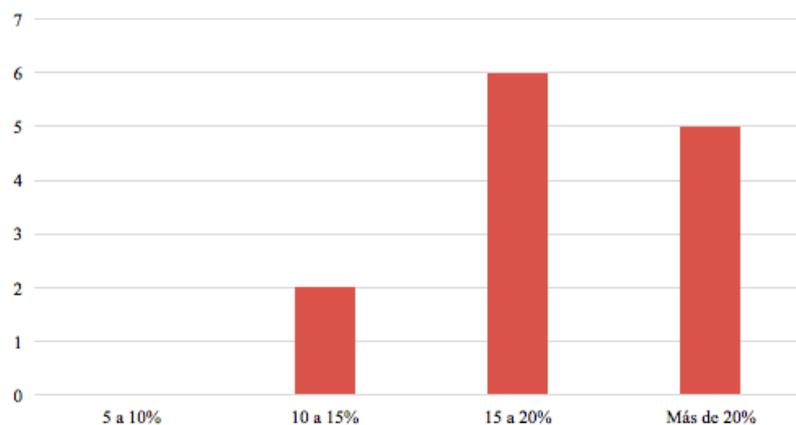


Gráfico XIV. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

Atendiendo al gráfico 14, se puede considerar que el premio afecta moderadamente al número de clientes que un restaurante recibe. De los restaurantes encuestados, 11 han experimentado un incremento de al menos un 15%, y dos de ellos de entre el 10 y el 15%.

Estos resultados demuestran un gran impacto positivo sobre los restaurantes. Los comensales son el principal cliente y la máxima prioridad de estos establecimientos, quienes buscan complacer a los consumidores a través de la mejor cocina. Al incrementar esta cantidad, aumentan las ventas, y consecuentemente, se generan más beneficios. Este último aspecto es comentado a continuación, en una de las siguientes preguntas.

8. ¿Se han modificado los precios a causa de la estrella?

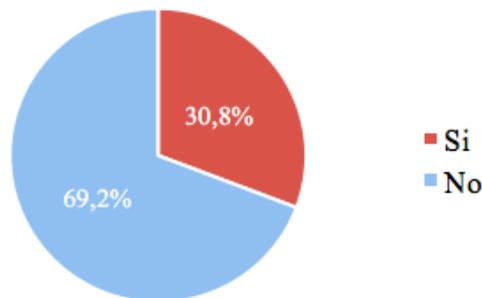


Gráfico XV. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes.

De los restaurantes encuestados, casi el 70% afirma que sus precios no se han visto afectados a causa de recibimiento del premio.

Normalmente, cuando la demanda de un producto o servicio como el que ofrecen los restaurantes con una o varias estrellas Michelin, se ve tan afectada positivamente, los precios tienden a subir. Al tratarse de un servicio tan exclusivo, algunos clientes están dispuestos a pagar el precio que sea necesario por probar tan exquisita cocina.

A pesar de esto, los encuestados optan por mantener sus precios originales. Los restaurantes, y más en concreto, los chefs, tienen como objetivo máximo disfrutar de su trabajo, considerado por ellos como pasión, sin buscar el máximo lucro posible. Así, estos mantienen sus precios, conservando su tradición y no dejándose influenciar por el éxito de la/las estrellas Michelin

9. ¿Se ha modificado la calidad de los productos?

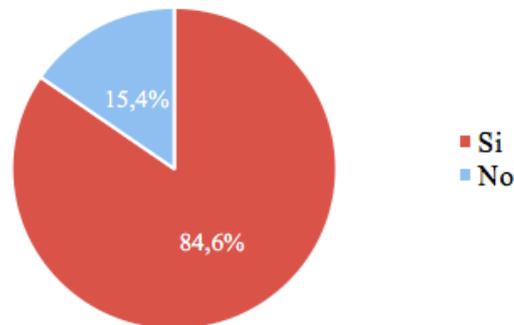


Gráfico XVI. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

Paralelamente a la anterior, esta pregunta demuestra la personalidad y sinceridad de los restaurantes. El 92,3% de los encuestados confirman no haber modificado la calidad de los productos utilizados en la elaboración de los platos. La cocina que conquistó a los inspectores, y que llevó a los restaurantes a obtener la/las estrellas Michelin, es la que se mantiene a lo largo de los años, junto con la conservación del premio.

10. ¿Se han generado más beneficios?

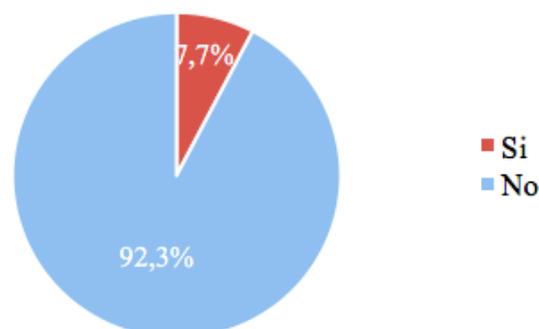


Gráfico XVII. Elaboración propia. **Fuente:** Encuesta remitida a 13 restaurantes

Esta pregunta aborda un aspecto relevante de este estudio ya que, al fin y al cabo, los cambios en los beneficios reflejan la actuación global de un negocio. De los

restaurantes encuestados, casi el 85% ha experimentado un incremento en sus ganancias. Volviendo a la pregunta 7, los resultados indican que se produce un notable incremento en el flujo de clientes. Esto hace que el número de ventas aumente paralelamente, y como consecuencia, se generen más beneficios del servicio de comidas.

No obstante, la composición de las cuentas anuales de los restaurantes, como se ha comprobado en el apartado 5.2, puede afectar mucho las verdaderas ganancias que el restaurante recibe. Parte de estas pueden ir destinadas a cubrir deuda pendiente, y parte a realizar inversiones para obtener una mayor rentabilidad del negocio.

- En caso afirmativo, ¿en qué porcentaje?

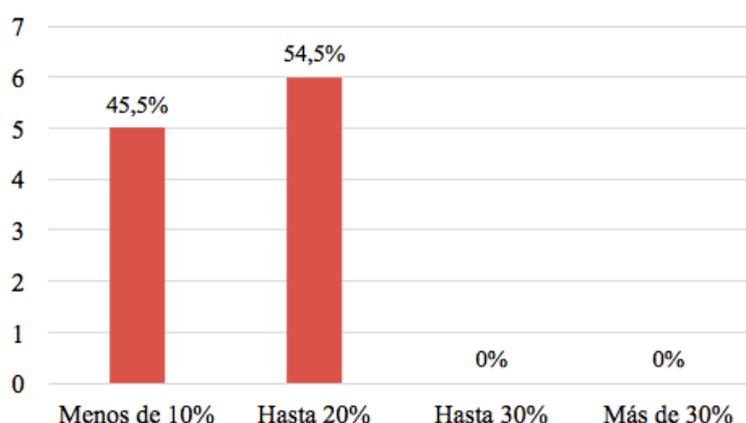


Gráfico XVIII. Elaboración propia. Fuente: Encuesta remitida a 13 restaurantes

Todos los restaurantes que afirman haber aumentado sus beneficios, han experimentado un incremento del 20% o menor.

A pesar de no ser un crecimiento muy destacable, el hecho de que los restaurantes vean sus ganancias afectadas por la/las estrellas Michelin, demuestra que el premio supone un impacto positivo para el negocio, además de reflejar el constante esfuerzo, convertido en mejora, que los restaurantes dedican a su trabajo día a día.

6 Conclusiones

La investigación, a través de una revisión bibliográfica, y la recogida de datos realizadas, junto con la encuesta permiten obtener una serie de conclusiones que pueden ser aplicadas a los restaurantes interesados en obtener una Estrella Michelin, o que buscan destacar del resto.

Principalmente, se puede afirmar que una o varias estrellas Michelin sí suponen un impacto marcado en los restaurantes que poseen el premio en la Comunidad de Madrid. En la mayoría de los aspectos analizados, los resultados reflejan una mejora en los restaurantes tras obtener el premio, sin embargo, no todos siguen esta tendencia. Alguna de las magnitudes estudiadas presentan un empeoramiento en los resultados, y otras no siguen una dirección marcada, es decir, no reflejan un impacto consistente en todos los restaurantes de la muestra.

Antes de comentar las conclusiones del principal análisis del presente trabajo, se explican, a continuación, las conclusiones que derivan del estudio que se ha realizado previamente a través de una investigación bibliográfica.

En primer lugar, respecto al sector de la hostelería, y más en concreto, al de la restauración, se puede enunciar que presenta una muy buena evolución a lo largo de los últimos años en la Comunidad de Madrid. A pesar de la crisis sufrida en España desde 2009 hasta 2013, el sector al que pertenecen los restaurantes se ha mantenido estable en la última década. La evolución del número de establecimientos dedicados al servicio de comidas y bebidas en Madrid presenta una gran estabilidad, reflejando la seguridad que este tipo de negocios tienen de cara a posibles adversidades. Además, el sector gastronómico en España ha experimentado una profunda transformación, recreándose y permitiendo a los chefs darse a conocer y destacar trabajando en lo que realmente disfrutan.

A continuación se explican las conclusiones extraídas de cada una de las partes del principal análisis del presente trabajo.

El primer bloque, el análisis cuantitativo, consta de dos partes: análisis financiero y análisis económico.

Respecto al análisis financiero, se pueden derivar conclusiones bastante beneficiosas para los restaurantes. Todos los ratios estudiados, excepto el de prueba ácida, presentan resultados notablemente positivos en cuanto al impacto experimentado en los establecimientos objeto de análisis.

En primer lugar, la liquidez, solvencia, o capacidad de cubrir las deudas corrientes de los restaurantes, se ve positivamente afectada. Es decir, el líquido del que disponen en sus balances de situación crece, facilitando así el pago de las deudas pendientes a corto plazo; o disminuye a través de posibles inversiones, realizadas para obtener una mayor rentabilidad del negocio.

Yendo más allá en este aspecto, del análisis realizado teniendo en cuenta la composición del activo corriente, se han extraído las siguientes conclusiones.

Primero, en cuanto a la capacidad de los restaurantes de saldar sus deudas corrientes con su líquido disponible inmediatamente, la estrella Michelin supone un marcado impacto positivo para los restaurantes. Al recibirla, los que carecen de líquido suficiente lo aumentan, reduciendo la posibilidad de caer en suspensión de pagos, y los que tiene exceso lo disminuyen, reflejando un mejor uso de la tesorería disponible en la caja de los restaurantes.

Después, para poder obtener conclusiones más objetivas en cuanto a la capacidad de los restaurantes de saldar sus deudas a corto plazo, se ha utilizado el ratio de prueba ácida, el cual considera todo el activo corriente, excepto las existencias. Tras el recibimiento del premio, los resultados de este indicador en cada uno de los restaurantes experimenta un incremento. Aunque no siempre beneficioso, ya que el exceso de líquido puede reflejar la existencia de activos ociosos, el aumento del activo corriente con respecto al pasivo a corto plazo suele favorecer la situación financiera de

una empresa. El tener este “colchón de líquido”, hace que los restaurantes tengan más seguridad con respecto a sus acreedores.

El segundo aspecto que aborda el análisis financiero, trata el endeudamiento y la autonomía financiera de los restaurantes.

Mediante el análisis de los dos ratios se puede concluir que el recibimiento de la/las estrellas Michelin sí supone un impacto en los niveles de endeudamiento y, consecuentemente, de autonomía de los restaurantes. Estos experimentan un cambio positivo en las magnitudes estudiadas. Los indicadores poseen una relación indirecta, cuando uno se reduce mostrando una mejora, el otro aumenta indicando la misma mejora. Por lo tanto, a través del análisis de los restaurantes de la muestra se puede deducir que, al recibir el premio estos experimentan un impacto positivo en las proporciones de su estructura de capital. Aquellos que cuentan con mucha financiación ajena la reducen, disminuyendo su pasivo, y aquellos que no cuentan con suficiente apalancamiento, lo incrementan con el objetivo de sacar mayores rentabilidades de posibles inversiones.

La segunda parte del primer gran bloque del principal estudio, consiste en el análisis económico de la muestra. En este caso, no todas las magnitudes estudiadas presentan conclusiones tan consistentes como en la primera parte del análisis cuantitativo.

En primer lugar, el estudio del beneficio bruto operativo, o EBITDA, muestra que los restaurantes sí obtienen más ganancias a través de su actividad principal, tras recibir la/las estrellas Michelin. Tal y como se corrobora en la encuesta comentada en el apartado 5.2.1, la mayoría de los restaurantes aumentan su flujo de clientes, aumentando así el número de servicios, y consecuentemente el beneficio operativo generado por el servicio de comidas.

Después, en cuanto a las rentabilidades, los resultados del análisis presentan conclusiones algo ambiguas.

Los cambios experimentados en la rentabilidad económica, o ROA, de los restaurantes de la muestra, difieren en su dirección tras recibir el premio. Algunos presentan un incremento, reflejando una mejor gestión de los activos a la vez que obtienen un mayor beneficio, y algunos muestran un empeoramiento debido a una mala administración de los recursos, ya que a pesar que las ganancias aumenten, los resultados reflejan un impacto negativo en este aspecto.

En cuanto a la rentabilidad financiera, o ROE, los resultados se asemejan a los del anterior indicador, es decir, no presentan una tendencia marcada. Aunque las ganancias de los restaurantes aumenten, sus niveles de fondos propios difieren en la dirección que siguen tras obtener la/las estrellas Michelin. Los establecimientos que experimentan una mejora en este aspecto, lo hacen debido a la estabilización del patrimonio neto con respecto a los beneficios. Los que carecen de fondos propios los incrementan a través de aportaciones o aumentos de capital. Lo hacen con el objetivo de obtener un valor más elevado de esta magnitud, y reflejar una mayor rentabilidad de los recursos propios utilizados en la generación de beneficios. Otros, al tener exceso, reducen su proporción de patrimonio neto, y al obtener más ganancias, su rentabilidad financiera se ve, asimismo, positivamente afectada.

Como se ha mencionado, los resultados obtenidos en esta parte del análisis económico, no permiten extraer unas conclusiones precisas en cuanto a las rentabilidades de los restaurantes. Esto se debe a las distintas maneras de los mismos de gestionar sus recursos. Algunos los utilizan para recuperarse de situaciones consideradas peligrosas, mientras que otros los emplean en invertir, permitiéndoles obtener una mayor rentabilidad.

El segundo gran bloque de este trabajo consiste en el análisis cualitativo del impacto de las estrellas Michelin. A continuación, se explican las conclusiones extraídas de la encuesta realizada a 13 restaurantes con el premio en Madrid. Dicha encuesta aborda aspectos previos y posteriores a la obtención del premio.

En cuanto a los aspectos previos al premio, se refiere a aquellos esfuerzos a realizar, necesarios para poder destacar sobre el resto, y así conseguir la estrella.

En primer lugar cabe destacar que estos esfuerzos no van específicamente destinados a obtener el premio, es decir, la estrella Michelin, tal y como indica el 84,6% de los encuestados, no es el máximo objetivo de los restaurantes. No obstante estos buscan siempre mejorar, para poder diferenciarse en alguna medida. Para ello, el esfuerzo a realizar es, según consideran casi el 70% de los restaurantes encuestados, muy costoso y constante.

Este empeño consiste, a parte de en una dedicación total en el día a día, en una serie de inversiones monetarias, destinadas a perfeccionar el servicio que se ofrece a los clientes. Atendiendo a los resultados de la encuesta, algunas de estas inversiones consisten en ampliación de plantilla, y reforma del local.

Casi el 85% de los restaurante encuestados afirman haber contratado más personal para llevar a cabo su actividad de la mejor manera posible. Los trabajadores contratados son tanto camareros y personal auxiliar, como personal cualificado. Todos los restaurantes que confirman haber contratado a más personal, excepto uno, ampliaron su plantilla con trabajadores de los dos tipos aquí mencionados. No obstante, el tipo de empleado más demandado por los restaurantes es el camarero. Al incrementar el flujo de clientes, se requiere de más personal que se ocupe de atender las necesidades de los mismos.

En cuanto a la reforma del local, el 69,2% de los encuestados afirma haberla realizado, y de estos, casi el 78% con un presupuesto de al menos 100.000€.

Con lo dicho hasta ahora en relación a la encuesta, se puede concluir que los restaurantes necesitan realizar un gran esfuerzo personal y monetario para mejorar como negocio. Estos dedican recursos a contratar más personal y a modificar sus establecimientos, entre otros, pudiendo destacar así entre los mejores y convirtiéndose en objeto de recibir tan prestigiosos galardones, como lo son las estrellas Michelin.

A continuación, se comentan las conclusiones derivadas de los aspectos posteriores a la obtención del premio que trata la encuesta.

En primer lugar, cabe destacar el esfuerzo a realizar, también después de obtener el premio. El recibirlo una vez, no significa que vaya a mantenerse a lo largo del tiempo, los inspectores valoran los restaurantes cada año. El 92,3% de los encuestados consideran que el mantenimiento de la estrella supone un reto, y reiteran que el trabajo debe ser realizado conjuntamente por todo el personal y que debe atender a todos los detalles, ofreciendo el mejor servicio posible a los clientes.

Además de cambios en las cuentas anuales, los restaurantes también experimentan una serie de consecuencias de carácter cualitativo, atribuibles al recibimiento de la estrella Michelin.

Como se ha comentado anteriormente, la presión mediática que poseer el premio supone, es causa de estresar a los trabajadores, y/o al chef, de los restaurantes. El 84,6% de los encuestados contempla que dicha presión es considerable y casi el 54% afirma que lo es en gran medida. Así, el empeño que los empleados han de aportar día a día, se convierte en una de las principales preferencias de algunos restaurantes, ya que a la opinión de los medios supone en la actualidad, una gran influencia. No obstante el principal objetivo de estos habría de ser, ofrecer el mejor servicio posible a la vez que se disfruta del trabajo realizado, considerado, a veces, como pasión.

Otro aspecto que se ha visto notablemente afectado por la/las estrellas Michelin, es el flujo de clientes que los restaurantes reciben. Como es de esperar, a causa del gran prestigio y reconocimiento que el premio aporta, estos experimentan un incremento en el número de reservas. El 100% de los encuestados han percibido esta consecuencia. A pesar de no incrementar significativamente, el hecho de que el flujo de clientes crezca supone un muy buen resultado para los restaurantes. Estos son capaces de aumentar la ventas generando así, más ganancias del servicio de comidas.

Al recibir el premio, puede haber aspectos que se modifiquen y cuyo cambio sea elección del propio restaurante. Es decir, al convertirse en un negocio tan exclusivo y con tal reconocimiento global, los restaurantes pueden tomar la decisión de variar ciertos aspectos tales como el precio, o la calidad de los productos utilizados en la creación de los platos. No obstante, de acuerdo con los resultados de la encuesta, los restaurantes con estrella Michelin de Madrid no llevan a cabo estas modificaciones. El 70% afirma que sus precios no se han visto afectados por la estrella y paralelamente, el 92% sostiene que la calidad de sus productos tampoco. Esto refleja el sentimiento de tradición y autenticidad de los restaurantes, quienes mantienen la esencia de la cocina que les llevó a lo más alto. También, se demuestra que los chefs disfrutan de su trabajo, sin tener como objetivo máximo alcanzar el mayor lucro posible y sin dejarse influenciar por el éxito que la estrella conlleva.

Por último, aunque ya tratado en el análisis cuantitativo, la encuesta aborda también el impacto en las ganancias de los restaurantes. Este aspecto dispone de bastante relevancia, ya que la actuación global del negocio es la que determina los cambios en los beneficios de un negocio. El 85% de los encuestados afirma haber experimentado un incremento en sus ganancias. Esto confirma que todos los esfuerzos previos y posteriores realizados por los restaurantes para mejorar y poder destacar del resto, resultan en un impacto positivo para los mismos.

Todos los resultados obtenidos permiten concluir que el hecho de recibir un estrella Michelin supone un impacto positivo en los restaurantes que tienen el honor de recibirla. A parte de llevar a los mismo a mejorar aspectos de su negocio, gracias a la estrella Michelin los restaurantes son capaces de optimizar varios aspectos como empresa, tales como su posición financiera y su estructura de capital, además de obtener un mayor nivel de beneficios de la actividad principal que desempeñan.

7 Bibliografía

- Alonso-Almeida, M. d., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance. *The Services Industries Journal* , 32 (6).
- Adría, F. (2017). Así cambió la cocina. *La Vanguardia* .
- Andrés. (2014). La evolución de la cocina: La Nouvelle Cuisine.
- Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 14 (9).
- Cancela, A., & Cancela, J. (2018). *Restaurantes con estrella Michelin por comunidades España 2018*. (Cancela, Productor) Disponible en: <http://www.cancela.org/> Consulta: 23/02/2018
- Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. *International Journal of Operations & Production Management* , 25 (6).
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas, (1993).
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). (2009).
- Claver, E., Tarí, J. J., & Molina, J. F. (2002). Area of improvement in certified firms advancing towards TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management* , 19 (8/9).
- Comunidad de Madrid. (1999). Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid.
- Comunidad de Madrid. (2007). *Análisis descriptivo del canal HORECA en la Comunidad de Madrid, Situación y Perspectivas*.
- Consejería de empleo industria y turismo. (2016). Informe de resultados - Turismo, Hostelería y Restauración.
- Directorio Central de Empresas (DIRCE). (2017).
- Domínguez Jiménez, J., & Seco Benedicto, M. (2010). Análisis económico - financiero.
- Equipo Michelin. (2017). La Guía MICHELIN - Mapas y guías Michelin.
- Equipo Michelin . (2017). El proceso de inspección | Guía MICHELIN.
- Equipo Michelin. (2017). Hasta las estrellas y más allá | Guía MICHELIN.

- Equipo Michelin. (2017). Historia de la Guía MICHELIN.
- Equipo Michelin. (2017). Michelin en el Mundo. Movilidad.
- Equipo Michelin. (2017). Preguntas frecuentes - Mapas y Guías Michelin.
- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llugar, J. C., & Beltrán-Martín, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence* , 17 (9).
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Juhl, H. J. (2001). The criterion weights of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 18 (8).
- Federación Española de Hostelería. (2017). *Estudio Anual 2016-2017, Los Sectores de la Hostelería*.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2007). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. *Journal of Manufacturing Technology Management* , 19 (1).
- Heras Saizarbitoria, I. (2006). How Quality Management models influence company results - Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence* .
- Iglesias, P. (2006). Nueva Cocina, de la evolución a la aberración. *Conferencia para la Academia de Ciencias Médicas de Bilbao. 105. La Gaceta Médica de Bilbao*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017).
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 14 (7).
- Larsen, B., & Tord, H. (2001). Management by standards - real benefits from fashion. *Scandinavian Journal of Management* , 17 (4).
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A., Martínez-Lorente, & R., A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9000/2001 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management* .

- Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 25 (9).
- Miguelález, R. (2014). Cocina tradicional vs. Cocina de Vanguardia. "*El punto de encuentro de la cadena Agroalimentaria*" .
- Ministerio de Educación Política Social y Deporte. (2006). Información del Mercado de Empleo en el sector de la Hostelería y el Turismo.
- Nicolau, J. L., & Sellers, R. (2002). The stock market's reaction to quality certification: Empirical evidence from Spain. *European Journal of Operational Research* , 142 (3).
- Organización Mundial del Turismo. (2017).
- Profesional HORECA. (2017). La restauración española crece un 4,7% más en 2017 y encadena cuatro años al alza.
- Rayón Jerez, A., & Ruiz de Uceta, D. (2014). Ratios económico financieros para la gestión de mi startup.
- Real Academia Española. (2018).
- Restaurante Ramón. (2018). 3 Características de la cocina tradicional, la base de todas las cocinas.
- Revista Certificación y Negocios. (2013). Como impacta la obtención de un certificado de calidad ISO 9000 en la gestión versus rentabilidad de la empresa.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2011). *Core Principles and Applications of Corporate Finance*.
- Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis financiero*.
- SABI. (2018).
- Sanhermenaldo, J. (2016). El chef que se suicidó tras ser coronado el mejor del mundo. *El Español* .
- Singels, J., Rüel, G., & Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series - Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 18 (1).
- Texeira-Quirós, J., Almaça, J. A., & Fernandes-Justino, M. d. (2010). How quality affects the bottom line?: . 6 (2).

- Tsekouras, K., Dimara, E., & Skuras, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effects on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management* , 13 (6).
- Yirepa, Finanzas básicas. (2018). *Yirepa.es*. Recuperado el 12 de 03 de 2018, de [http://yirepa.es/analisis financiero 1.html](http://yirepa.es/analisis-financiero-1.html)

8 Anexo

8.1 Encuesta

1. *¿Era conseguir una estrella Michelin el objetivo máximo del restaurante?*
 - Si
 - No
2. *¿Supuso un esfuerzo extraordinario el poder aspirar al premio?*
 - Poco
 - Normal
 - Mucho
3. *¿Fue necesario contratar a más personal, y más especializado?*
 - Chef
 - Maitre
 - Sommelier
 - Camareros
 - Personal Auxiliar
 - Otra
 - *En caso afirmativo, ¿qué número de empleados cualificados?*
 - 1-10 o más
 - *En caso afirmativo, ¿qué número de camareros y personal auxiliar?*
 - 1-10 o más
4. *¿Fue necesario hacer reformas en el local?*
 - Si
 - No
 - *En caso afirmativo, ¿cuál fue el alcance de la inversión?*
 - Menos de 50.000 €
 - Entre 50.000 y 100.000 €
 - Más de 100.000 €
5. *¿Supone mantener la estrella un reto?*
 - Si
 - No

6. *¿Existe mucha presión mediática por ello?*
 - Poco significativa
 - Algo significativa
 - Muy significativa
7. *¿Cómo se ha visto afectado el flujo de clientes después de obtener el premio?*
 - No afectado
 - Incremento
 - Disminución
 - *¿En qué proporción?*
 - 5 a 10%
 - 10 a 15%
 - 15 a 20%
 - Más de 20%
8. *¿Se han modificado los precios a causa de la estrella?*
 - Si
 - No
9. *¿Se ha modificado la calidad de los productos?*
 - Si
 - No
10. *¿Se han generado más beneficios?*
 - Si
 - No
 - *En caso afirmativo, ¿en qué porcentaje?*
 - Menos de 10%
 - Hasta 20%
 - Hasta 30%
 - Más de 30%