



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL FENÓMENO GASTROBAR EN MADRID: ¿UNA TENDENCIA OCULTA EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN MADRILEÑO?

Autor: Juan Blanco San Pastor

Directora: Carmen Escudero Guirado

Resumen

En los últimos años, las nuevas tendencias gastronómicas y los constantes cambios en el sector de la restauración han dado lugar a conceptos de negocio hasta ahora desconocidos, pero que van tomando fuerza en el panorama nacional. Concretamente en Madrid, donde la oferta gastronómica es cada vez mayor, las consecuencias de la reciente crisis económica y la aparición de grandes inversores ha desembocado en la necesidad de presentar al cliente fenómenos innovadores y atractivos, que cuenten con una serie de elementos que vayan más allá de la propia comida. De entre estos nuevos modelos de negocio destaca el conocido como gastrobar, el cual parece ser fuente de inspiración para los empresarios del sector pero cuya veracidad habrá de ser fundada. Para ello, se procederá a un análisis teórico y empírico que permita describir o rechazar esta hipótesis, centrándonos en el modo de operar de los restaurantes de moda de la capital y las prácticas concretas del sector.

Palabras clave

Gastrobar, restauración, transformación, grupos, gastronomía, elementos, impacto.

Abstract

In recent years, new gastronomic trends and constant changes in the restaurant sector have given rise to business concepts hitherto unknown, but which are gaining strength on the national scene. Specifically in Madrid, where the gastronomic offer is growing, the consequences of the recent economic crisis and the appearance of large investors has led to the need to present customers with innovative and attractive phenomena, which have a series of elements that go beyond the food itself. Among these new business models, the one known as "gastrobar" stands out, which seems to be a source of inspiration for entrepreneurs in the sector but whose veracity will have to be founded. To this end, a theoretical and empirical analysis will be carried out to describe or reject this hypothesis, focusing on the way in which the fashionable restaurants in the capital operate and the specific practices of the sector.

Key words

Gastrobar, catering, transformation, groups, gastronomy, elements, impacts.

Índice de Contenido

1. Introducción.....	7
1.1. Propósito y contextualización del tema.	8
1.2. Objetivos.....	9
1.3. Metodología.....	10
1.4. Estructura del trabajo.....	11
2. Los sectores hosteleros y de la restauración.....	13
2.1. Evolución y situación de los sectores.....	13
2.1.1. El sector hostelero en España	14
2.1.2. El sector de la restauración en Madrid	18
2.2. El proceso de la transformación culinaria	21
3. Marco teórico y revisión de la literatura.....	23
3.1. Concepto y origen del gastrobar	23
3.2. Factores y elementos clave en el sector de la restauración	24
3.3. La competencia actual.....	26
4. Investigación empírica.....	29
4.1. Encuestas a los clientes de los restaurantes de moda en Madrid	29
4.2. Entrevista en profundidad.....	32
5. Resultados y análisis.....	34
5.1. Resultados y análisis de las encuestas	34
5.2. Respuestas y análisis de la entrevista.....	40
6. Conclusiones.....	45
7. Referencias.....	48
8. Anexos.....	54
8.1. Encuesta.....	54
8.2. Entrevista Alberto de Luna	57

Índice de Figuras

Figura I. Ocupados por rama de actividad. Servicios de comidas y bebidas. 2008-2018	14
Figura II. Clasificación CNAE 2009 grupo I “Hostelería”	15
Figura III. Servicios de comidas y bebidas por CCAA. Gráfico. 2018	16
Figura IV. Servicios de comidas y bebidas por CCAA. Mapa. 2018	16
Figura V. Número total de empresas. Servicios de comidas y bebidas. 2008-2018	17
Figura VI. Actividades principales grupo 56. Comunidad de Madrid. 2018	19
Figura VII. Número de empresas sector 561-Restaurantes y puestos de comidas. Comunidad de Madrid. 2008-2018.....	20
Figura VIII. Los 50 restaurantes “de moda” en Madrid en 2018-2019	30
Figura IX. Comedor restaurante Ultramarinos Quintín	35

1. Introducción

En los últimos años, muchos de los restaurantes de Madrid han sufrido un significativo cambio con respecto a algunos de los elementos que tradicionalmente los caracterizan (Alonso-Almeida, Bremser & Llach, 2015) en cuanto que han tenido que desarrollar capacidades dinámicas con el objetivo principal de posicionarse competitivamente en el sector. Es decir, han tenido que perfeccionar su potencial con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones y adquirir nuevos recursos, lo que les ha llevado a rivalizar por un nuevo rol en su esfera competitiva.

Al desarrollar tales capacidades, se han configurado nuevos modelos de negocio cuya presencia es cada vez mayor y que son adoptados por los nuevos participantes del sector en aras de competir exitosamente en un mundo tan complicado y sacrificado (Ramos-Rodríguez, Medina-Garrido & Ruiz-Navarro, 2012).

De entre estos nuevos modelos, uno de lo más arraigados es el de los gastrobares¹, como fórmula que, tras la crisis económica de 2008, ha permitido incentivar creatividad y nuevas experiencias en el mundo hostelero (Richards & Wilson, 2009). Sin embargo, y dada la constante apertura de nuevos modelos de restauración que parecen aplicar el concepto, es necesario precisar los elementos concretos que lo definen, con el objetivo principal de poder acercarnos a sus características y determinar las circunstancias que han dado lugar a su aparición y éxito.

A lo largo de la investigación se pretende ir confirmando o descartando cómo realmente los factores introducidos por los diferentes grupos de restauración de la capital se adaptan a la definición de gastrobar, configurando de tal manera un tipo de trabajo de descripción de una realidad y que se concreta en la competencia en el mundo gastronómico en Madrid.

Con un sector de la restauración nacional cuya facturación en 2018 asciende hasta los 119.824 millones de euros y su gasto per cápita hasta los 800 euros/año (Indicadores de Actividad del Sector Servicios – INE, 2019), será preciso analizar las tendencias en una

¹ Nos referimos a los gastrobares como término que es ampliamente utilizado en el campo de la restauración en el que se inserta el trabajo, como negocio o fenómeno con una influencia cada vez mayor en el sector, y cuya definición se aborda en el apartado 3.1.

de las ciudades que más repercusión tiene sobre esta rama de actividad que en total cuenta con 1,6 millones de personas empleadas.

Se comenzará con una contextualización y justificación del tema que permita al lector situarse en el panorama hostelero que actualmente se desarrolla en Madrid, seguido de una introducción de los objetivos concretos y la explicación de la metodología llevada a cabo. Tras ello, se procederá a un análisis histórico que permita apreciar la evolución del sector en los últimos años, siguiendo con la investigación propiamente dicha donde, a través de las encuestas a clientes y la entrevista en profundidad se podrá corroborar o rechazar el porqué de su aproximación a los gastrobares.

1.1. Propósito y contextualización del tema.

Conforme a lo introducido en el apartado anterior, este trabajo tiene como propósito conocer el fenómeno de los denominados gastrobares en la ciudad de Madrid, e indagar en cómo los nuevos factores introducidos en el sector de la restauración parecen tender hacia este tipo de negocios. Para ello, se procederá al estudio de la evolución culinaria de los negocios de restauración, así como de sus estrategias competitivas y de los elementos clave que parecen dar lugar a este modelo de hostelería. Junto a ello, se pretende partir de ejemplos exitosos que puedan haber seguido este modelo de negocio, y que parecen haber servido de inspiración y referencia, para observar y analizar sus características concretas y el por qué de su éxito.

Se pretende investigar y analizar la evolución culinaria y del sector de la restauración en Madrid fundamentalmente desde el año 2008 y hasta la actualidad, como año clave para observar el modelo de negocio implantado tras la crisis económica y sus diferencias frente al anterior.

La comparativa del último *Anuario Económico* de La Caixa (2013) con los datos más recientes del Censo del Ayuntamiento de Madrid (2017) sobre actividades en locales abiertos al público, refleja que Madrid se convirtió ya hace dos años en la ciudad española en la que más había aumentado la actividad hostelera en ese periodo de tiempo. La entidad financiera situaba a Madrid en el puesto 77 entre las localidades con mayor densidad hostelera, con un total de 9.877 negocios en el sector. Por su parte, el Ayuntamiento en su último recuento estadístico en 2017, muestra cómo Madrid contaba ya con 14.989

negocios de hostelería, lo que da lugar a que en el término municipal más poblado de España hubiera un restaurante o un bar por cada 215 habitantes.

Además, las redes sociales y los programas de televisión han influido en que durante los últimos años el sector gastronómico haya conseguido abrirse paso y convertirse en una tendencia social (Kwok & Yu, 2013). Todo ello, unido a nuevas formas de restauración como la comida a domicilio y los mercados artesanales, ha dado lugar a un cambio en la gastronomía española y, dados estos cambios, se ha entendido interesante delimitar hacia dónde esta se dirige (Angulo, Gil & Mur, 2007).

1.2. Objetivos

El objetivo general del trabajo es aproximarnos al modelo de negocio de los gastrobares y fundamentar la aplicación del tipo de negocio en los restaurantes de éxito en Madrid. Tal objetivo general se concreta a través de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el concepto de gastrobar y su aparición en España.
- Investigar y analizar la evolución culinaria y del sector de la restauración en Madrid desde el año 2008, como año clave para observar el modelo de negocio implantado tras la crisis económica y sus diferencias frente al anterior.
- Investigar el estilo preferente de comida de los consumidores madrileños desde el año 2008.
- Estudiar e investigar la importancia de la innovación, ambiente y decoración como factores clave para competir en el sector.
- Examinar la influencia de la ubicación de un restaurante de cara al éxito del negocio en Madrid.
- Seleccionar los restaurantes madrileños de moda que parecen aplicar las características del fenómeno gastrobar exitosamente.
- Analizar las características que han conllevado el éxito de los grandes grupos.
- Describir o rechazar una realidad: el éxito actual se fundamenta en la fórmula gastrobar.

1.3. Metodología

Con el ánimo de poder conseguir los objetivos que se han planteado, se ha llevado a cabo una metodología de estudio combinando tanto una investigación teórica como empírica, diseñándola en tres fases.

- **Revisión de la literatura**

La revisión de la literatura sirve para acercarnos al marco teórico del concepto y modelo en cuestión, con una aproximación demográfica, histórica y cultural alrededor de la evolución del sector de restauración desde el año 2008 en Madrid (FEHR, 2012). Asimismo, sirve para obtener un esquema teórico sobre el concepto de gastrobar, los factores clave para el éxito de un restaurante, o sobre la opinión general de los clientes con respecto a un tipo de restaurante concreto (Fuentes-Blasco & Moliner-Velázquez, 2014). Se utilizarán palabras clave como gastrobar, evolución sector de la restauración en Madrid, grupos de restaurantes en Madrid, sabores de comida, o restaurantes con éxito.

A su vez, se acudirá a bases de datos de las diferentes plataformas web del Ayuntamiento de Madrid y búsquedas en *Google Scholar*, *DialNet* o *ResearchGate*. Sin embargo, dada la dificultad de obtener una información específica, fiable y contrastada sobre los restaurantes y la comida en Madrid, también se acudirá a rankings, informaciones, encuestas y estudios en plataformas como *La Nevera Roja*, *El Tenedor*, *Restaurantes.com* o *Tripadvisor*, con el objetivo de encontrar el estado real del panorama hostelero en Madrid.

La utilización de bases académicas y prácticas dotará de validez a la revisión de la literatura (Cañibano, Covarsi & Sánchez, 1999), en cuanto que la variedad en el origen de las fuentes a consultar será relevante debido al enfoque eminentemente práctico que se busca en el trabajo. Todo ello, nos llevará a la consecución de los objetivos anteriormente planteados.

Las bases académicas permitirán, una vez delimitado el concepto y sus elementos, analizar la evolución del sector y los cambios en las preferencias gastronómicas de los consumidores, así como también agrupar y seleccionar los actuales restaurantes de moda en Madrid para poder observar sus características. Todo ello permitirá sentar las bases

para una segunda fase empírica donde, a partir de la opinión de clientes y especialistas, conseguiremos analizar los elementos necesarios para el éxito actual de un restaurante en Madrid, y que se podrían ver plasmados en la definición de gastrobar.

- **Encuestas a los clientes de los restaurantes de moda en Madrid y entrevista en profundidad**

Al ser el tema de estudio esencialmente práctico, será necesario interactuar con clientes y especialistas para poder obtener una visión más cercana y real del objeto de estudio que se pretende abordar. Para ello, se va a realizar una segunda fase empírica donde mediante encuestas y entrevista recojamos, por un lado, las opiniones de los clientes de los restaurantes de Madrid con respecto a una serie de factores y, por otro, la de un importante crítico gastronómico cuya experiencia podrá aportar una visión global del sector. El diseño general llevado a cabo en la realización de las encuestas y la entrevista será presentado en el apartado de “Investigación Empírica”, con el objetivo de aclarar el procedimiento de manera previa al análisis de los resultados.

1.4. Estructura del trabajo

El trabajo se divide en seis partes principales, a saber: (1) introducción, (2) los sectores hosteleros y de la restauración, (3) marco teórico y revisión de la literatura, (4) investigación empírica, (5) resultados y análisis y (6) conclusiones.

El primer apartado es “**Introducción**”, el cual contextualiza el tema tratado en el trabajo con la actualidad económica, comercial y cultural del sector de la restauración, tratando de ofrecer una contextualización y justificación de la elección del tema presentando los objetivos del estudio, así como su estructura y metodología.

En el segundo apartado, “**Los sectores hosteleros y de la restauración**”, aparece una descripción de la evolución del sector de la hostelería como objeto de estudio general del trabajo y cuyo análisis resulta fundamental para contrastar y fundamentar el cambio de tendencias en los restaurantes en Madrid. A su vez, se pretende ofrecer una visión de la actual situación del sector, destacando la transformación del mundo culinario.

En el tercer apartado, “**Marco teórico y revisión de la literatura**”, se indaga en las investigaciones previas sobre el tema y en los estudios que abordan los factores que

influyen el éxito de los restaurantes y las relaciones entre las condiciones del restaurante y la opinión de los clientes. Se analizan los estudios anteriores con el objetivo de proponer un plan de investigación para este trabajo.

En el cuarto apartado, “**Investigación empírica**”, se pretende realizar, a partir de los objetivos de la introducción y la primera parte teórica (marco teórico y revisión de la literatura), un diseño general de la investigación a través de una segunda fase: las encuestas y la entrevista en profundidad. En esta fase se mostrarán con detalle los pasos llevados a cabo en la realización de las encuestas a los clientes de los restaurantes seleccionados y la realización concreta de la entrevista a un experto del sector.

El quinto apartado, “**Resultados y análisis**”, verifica la validez de la literatura utilizada y muestra e interpreta los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista para mostrar, por un lado, las relaciones entre las variables seleccionadas y las opiniones de los clientes y, por otro, el punto de vista en cuanto al tema del lado de los empresarios de la capital. Todo ello tendrá como objetivo llegar a las conclusiones del estudio.

El último apartado, “**Conclusiones**”, pretende evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos del estudio. Se centrará en comprobar la tendencia real de los restaurantes y sus implicaciones en la investigación realizada, así como en señalar las limitaciones del estudio y proponer sugerencias para futuras investigaciones acerca del tema.

Finalmente, las referencias utilizadas para el estudio serán presentadas en orden alfabético, añadiendo a estas los anexos necesarios, que incluirán la encuesta y las preguntas de la entrevista.

2. Los sectores hosteleros y de la restauración

Con el objetivo de conocer el panorama de la hostelería y la restauración, tanto en España en general como en Madrid en particular, este apartado lleva a cabo un estudio de tales sectores mediante el análisis de sus propiedades, clasificaciones y evolución. Lo que se pretende es conocer aquello que actualmente les caracteriza y sus diferencias con los elementos que, de manera previa a la crisis de 2008, definían al mundo de la gastronomía.

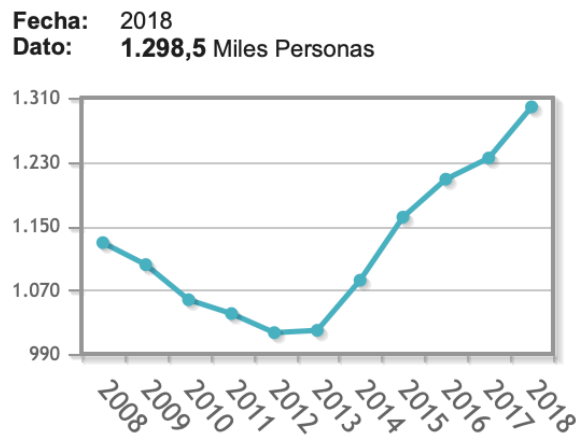
2.1. Evolución y situación de los sectores

El sector de la restauración es considerado uno de los sectores más antiguos y tradicionales de la mayoría de las economías (Daries-Ramon, Cristóbal-Fransi y Marine-Roig, 2017). Sin embargo, la saturación de ciertos tipos de restauración, así como la aparición de nuevas técnicas culinarias junto con los avances tecnológicos, la internacionalización del sector y los cambios en los hábitos y gustos de los consumidores, han llevado a un notable crecimiento de la restauración a un cierto nivel.

En 2018, por ejemplo, el sector de la restauración en España facturó más de 110.000 millones de euros, y cada ciudadano acudió a un establecimiento de servicios de restauración una media de 159 veces (The NPD Group, 2018). Este sector daba empleo a 1,6 millones de personas en España en 2018, según la Encuesta de Población Activa (EPA) publicada por el Instituto Nacional de Estadística - INE (2018). Sin embargo, estas cifras no siempre se han mantenido constantes y, sobre todo a lo largo de la última década, han sufrido variaciones con motivo de la crisis económica.

La restauración es un sector muy unido a la marcha de la economía en un momento determinado, por lo que suele estar relacionada con la evolución del PIB, suponiendo en la actualidad alrededor del 7% del mismo (KPMG, 2018). La evolución de la ocupación por rama de actividad en los servicios de comidas y bebidas muestra como, tras la crisis económica que comenzó en 2008, el número de ocupados en el sector disminuyó considerablemente para posteriormente experimentar crecidas por encima de los niveles anteriores (Figura I).

Figura I. Ocupados por rama de actividad. Servicios de comidas y bebidas. 2008-2018.



Fuente: INEbase / Servicios / Hostelería y Turismo, 2018

Con el objetivo de centrar la evolución del sector en la ciudad de Madrid, partiremos de la evolución general de la hostelería española para acercarnos al sector madrileño en concreto, caracterizando y conformando de tal manera un sector global que nos permita acercarnos al objeto de estudio del presente trabajo.

2.1.1. El sector hostelero en España

De cara al correcto entendimiento de este apartado, definiremos la hostelería como “el conjunto de servicios que proporciona alojamiento y comidas a los clientes”. Así lo expresa la Real Academia Española (2019), pero si acudimos al Portal de Empleo para la Hostelería y el Turismo (2019), este va más allá e incluso hace referencia a sus características más importantes, destacando la heterogeneidad, la estructura empresarial, su importancia económica y la generación de empleo que conlleva.

Partimos de una definición general del sector hostelero para ir centrándonos en las subsecciones que nos interesan, basándonos en la clasificación realizada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Se trata de un sistema que agrupa las distintas unidades de producción en España en función las actividades económicas que se desempeñan en nuestro país. Aunque la última actualización de la clasificación coincide con el año 2009, las compañías españolas se siguen rigiendo por ella en la actualidad, y todo en base al Real Decreto 475/2007, del 13 de abril de 2007.

En nuestro caso, es el grupo I relativo a la “Hostelería” el que, según la CNAE (2009), 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”. Esta amplia definición, como su propio contenido indica, va a dividirse posteriormente en servicios de alojamiento y servicios de comidas y bebidas, los cuales a su vez contienen los subsectores pertinentes (Figura II).

Figura II. Clasificación CNAE 2009 grupo I “Hostelería”.

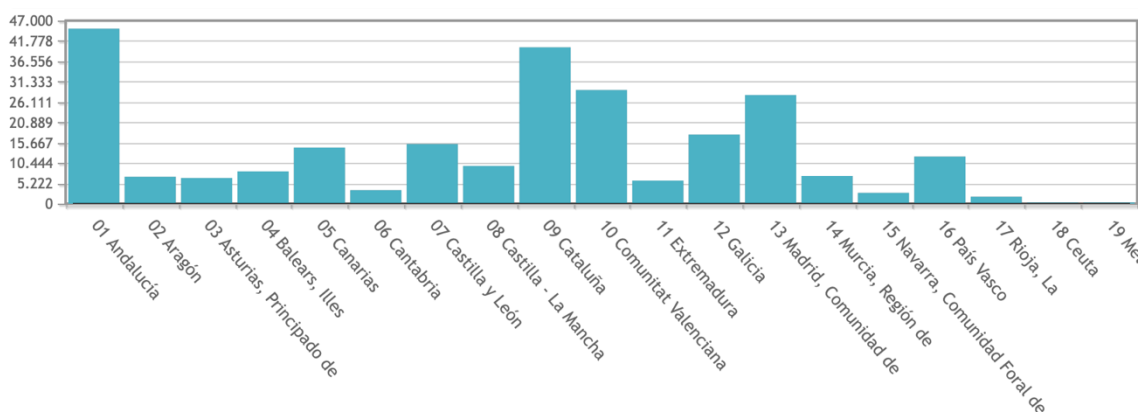
55. – Servicios de alojamiento	56. – Servicios de comidas y bebidas
551. – Hoteles y alojamiento similares	561. – Restaurantes y puestos de comidas
552. – Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	562. – Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas
553. – Campings y aparcamientos para caravanas	563. – Establecimientos de bebidas
559. – Otros alojamientos	

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 2009

Como es lógico, el presente trabajo se va a centrar en el grupo 56, y más concretamente en el 561, al que nos referiremos como sector de la restauración y en el que se incluyen los restaurantes que van a ser objeto de estudio. Estos establecimientos van a diferir en función de su localización, teniendo en cuenta que la industria de la restauración ha experimentado un gran auge en la última década y se considera un componente importante del sistema turístico en España (Delgado, Vargas, Montes & Rodríguez-Torres, 2016).

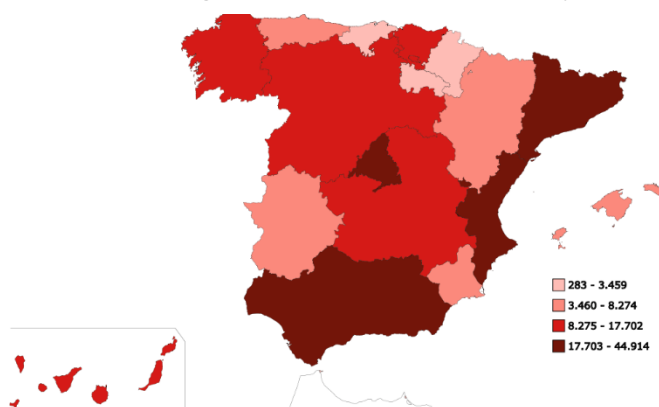
Es por ello por lo que se ha llevado a cabo un análisis del número de establecimientos del grupo 56 en cada Comunidad Autónoma a finales de 2018, con el objetivo de observar las diferencias existentes entre las distintas zonas del panorama nacional (Figuras III y IV).

Figura III. Servicios de comidas y bebidas por CCAA. Gráfico. 2018



Fuente: INEbase / Servicios / Hostelería y Turismo, 2018

Figura IV. Servicios de comidas y bebidas por CCAA. Mapa. 2018



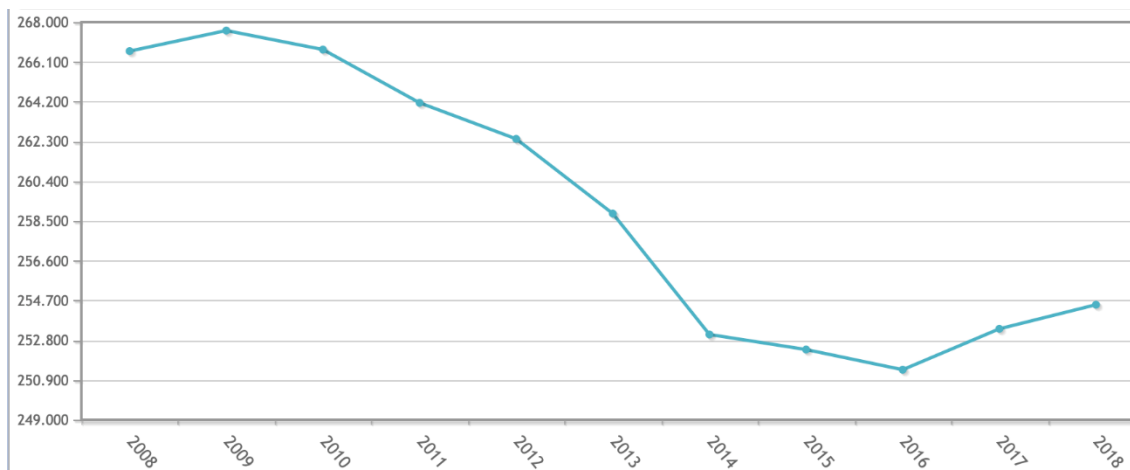
Fuente: INEbase / Servicios / Hostelería y Turismo, 2018

Como podemos observar, destaca la Comunidad Autónoma de Andalucía con un total de 44.914 establecimientos de comidas y bebidas, seguida por Cataluña, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid, rondando esta última los 27.870 establecimientos. Esto certifica el hecho de que las zonas mayormente influenciadas por el turismo que España recibe sean las que cuentan con un mayor número de locales de restauración. Y es que el informe de la Organización Mundial del Turismo (2017) sobre turismo gastronómico, señala que el peso de la gastronomía en los ingresos turísticos de los destinos supera el 30%, y que este margen tenderá a crecer, ya que considera que la gastronomía es un elemento distintivo del destino.

Una vez comprendido el sector de la restauración y su clasificación, resulta conveniente observar el desarrollo experimentado por dicho sector en la última década. Durante este periodo de tiempo el número de empresas dedicadas al sector en España ha

experimentado notables cambios. A partir de los datos obtenidos del Directorio Central de Empresas – DIRCE – (Figura V) podemos observar cómo a lo largo de los diez últimos años el número total de las empresas dedicadas a servicios de comidas y bebidas se ha visto reducido en alrededor de 14.000 empresas, con una caída significativa a partir del año 2009 y que coincide con la hipótesis que nos planteábamos consecuencia de la crisis económica.

Figura V. Número total de empresas. Servicios de comidas y bebidas. 2008-2018.



Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 2018

Según los datos del propio INE en su estudio sobre *Contabilidad Nacional*, ya en el último trimestre de 2007 el consumo general de la población española se había ralentizado, lo que significaba que, a pesar de seguir creciendo, no llegaba al ritmo que se venía dando. Esta tendencia, y en consonancia con lo mostrado en la Figura IV, continua hasta finales de 2009, advirtiéndose una ligera recuperación que pronto daría lugar a una profunda recesión. La marcada crisis económica va a caracterizarse por una gran reducción del consumo y la nueva sociedad, marcada por el ahorro y el consumo defensivo (Señan, 2010), va a originar el fracaso de muchos establecimientos.

Todo esto va a originar datos devastadores, destacando de ellos una serie de variaciones porcentuales que indican la marcha del sector. En primer lugar, cabe subrayar la disminución de un 6% desde 2009 hasta 2014, hecho que se acrecienta aun más hasta el año 2016 aunque en un panorama que ya parece indicar cierta estabilización. En el último trienio la situación parece empezar a recuperarse, aunque se encuentra aun lejos de las cifras obtenidas en los años inmediatamente anteriores a la crisis.

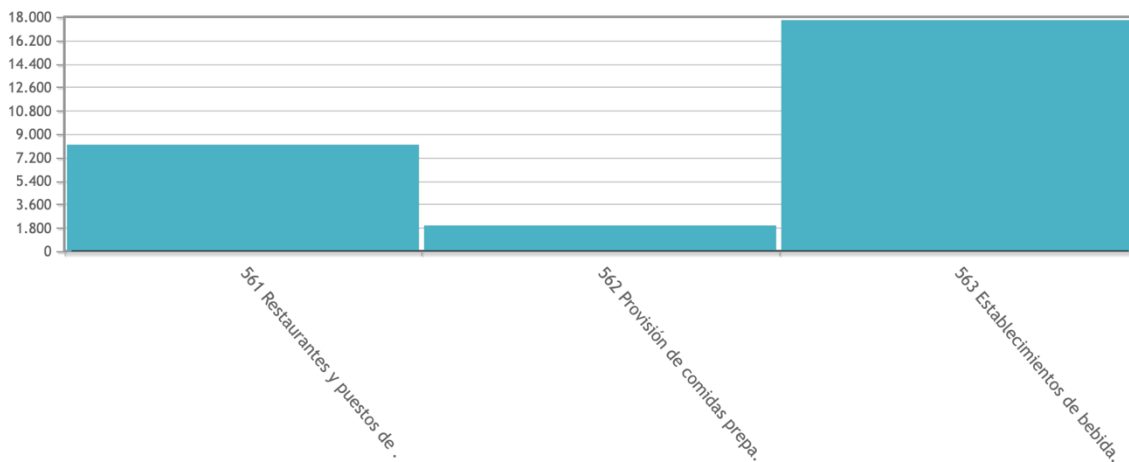
2.1.2. El sector de la restauración en Madrid

Antes de nada, es importante diferenciar el tan empleado binomio hostelería-restauración que hemos separado en estos dos apartados. Debe quedar claro que la hostelería comprende dos ramas de actividad, que son el alojamiento y la restauración. Esta última, nace como consecuencia de la aparición de los primeros restaurantes tras la Revolución Francesa, concepto que a lo largo de los años dio lugar a la palabra con la que hoy hacemos referencia a sus establecimientos y que consiste, ni más ni menos, en el propio concepto de restaurante.

Una vez conocido el panorama nacional hostelero, esta sección pretende enfocarse en un estudio del sector de la restauración en la ciudad de Madrid, ya que el objeto de estudio del trabajo tiene esta delimitación territorial. La Ley que regula el sector en este territorio es la *Ley 1/1999, de 12 de marzo, de ordenación del turismo de la Comunidad de Madrid*, la cual en su Capítulo II, Sección 3ª, 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”.

Al igual que la CNAE, esta ley clasifica los establecimientos de restauración en varias modalidades. De la subdivisión que llevan a cabo, nos interesa centrarnos en el subsector *561. – Restaurantes y puestos de comida*, frente al 562 de comidas preparadas para eventos, y el 563 que agrupa a los establecimientos de bebidas. A pesar de que este último es el que mayor número de establecimientos tiene en 2018 con 17.740 de ellos, Madrid cuenta actualmente con 8.169 restaurantes (Figura VI), lo que parece ofrecer una extensa variedad en la capital.

Figura VI. Actividades principales grupo 56. Comunidad de Madrid. 2018.

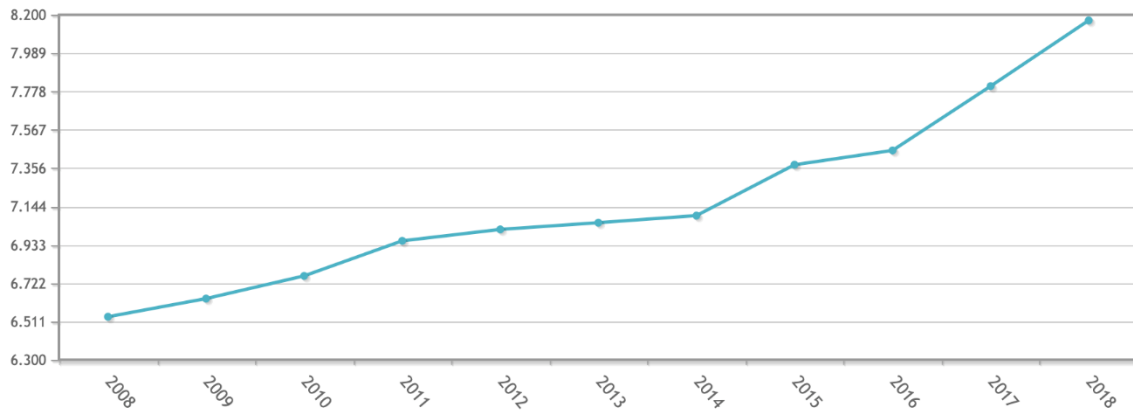


Fuente: INEbase / Servicios / Hostelería y Turismo / Comunidad de Madrid, 2018

De estos datos podemos predecir cómo el sector de la restauración se caracteriza por ser un gran generador de empleo en Madrid, aportando trabajo y contribuyendo a la economía de la ciudad. La otra cara de la moneda la constituye su relación directa con el devenir de la economía, por lo que al igual que hacíamos antes con el análisis nacional, es preciso ahora abordar la evolución sufrida en la capital del subsector 561.

Como podemos observar (Figura VII), la variación sufrida en las empresas activas pertenecientes al subsector 561 no ha experimentado grandes cambios a lo largo de la última década. Si bien el número de establecimientos mantiene una tendencia creciente, la variación anual media ronda el 2,5% y, en total, en los 10 años que analizamos, la variación ha sido de casi un 25%. Los niveles de crecimiento más altos se encuentran en los últimos años, lo que muestra el auge del sector en los años más recientes, experimentando desde 2014 un incremento del 17%, hecho que concuerda con la recuperación que el panorama nacional empieza a lograr a partir de estos años (Figura V).

Figura VII. Número de empresas sector 561-Restaurantes y puestos de comidas. Comunidad de Madrid. 2008-2018.



Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 2018

Al analizar el panorama hostelero en España, vimos cómo el número de establecimientos en activo en el sector de la hostelería se vio afectado por la profunda crisis que azotó a nuestro país entre los años 2009 y 2013. Por el contrario, en la Comunidad de Madrid, el número de restaurantes y puestos de comida sigue creciendo durante esos años, mayormente influenciado por el clima laboral que respira la ciudad. Según la FEHR, el hecho de que muchos de los empresarios y trabajadores de la capital coman diariamente fuera de casa, incita a la apertura de este tipo de establecimientos, que se ven beneficiados por tales circunstancias. Todo ello, tal y como mencionábamos anteriormente, se complementa con el turismo que la ciudad recibe y que, como hemos comprobado, parece elegir los destinos nacionales en función de su oferta gastronómica.

Con todo y con esto, parece que las perspectivas futuras del sector son prometedoras, en consonancia con la tendencia positiva de los últimos años. Vicente Montesinos, director ejecutivo de The NPD Group España, explica que del total de las ventas que han originado tal crecimiento en el sector, la mayoría provino de restaurantes de servicio rápido, pero que también aquellos que ofertan un servicio completo elevaron un 1,2% su facturación. Además, “dentro de este contexto es destacable el resultado del segmento de envío a domicilio, que creció un 17 % en ventas y que, junto a la comida para llevar, constituye uno de los principales factores de desarrollo de este sector, con una tendencia fuerte y consistente”, explica Montesinos en su entrevista para Diario de Gastronomía (2019).

2.2. El proceso de la transformación culinaria

Estos cambios en el sector que favorecen nuevas oportunidades de negocio han dado lugar a nuevos conceptos y modalidades de restauración (Alberca & Parte, 2018). Si nos remontamos a los años 50, el tipo de cocina que presentaba la gastronomía española era tradicional, en gran parte influenciada por los fuertes obstáculos que impedían la entrada de innovaciones (Bueno & Ortega, 1998), y por el desconocimiento de las magnitudes de producción y empleo que el sector podía aportar (Guerra, 2009).

A través de Pardo Bazán (2012) en su versión más actualizada, podemos observar cómo los platos que presenta como pertenecientes a la cocina española antigua son platos marcados por un reflejo sociocultural intenso, de base, y de aprovechamiento, con productos que son fácilmente encontrados en la región de la que procede la receta, y donde se pretende aprovechar en su totalidad el alimento empleado.

No obstante, con la entrada de los años 70 y 80, se produce cierta evolución en la cocina española. En Francia comienza a aparecer el concepto de *nouvelle cuisine* o nueva cocina, que pronto llegará a España con la aparición de creaciones más creativas y cuidadas, donde la calidad del producto empieza a prevalecer sobre la consistencia del plato (Storm, 2013).

La llegada de nuevos acontecimientos, como los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla en 1992, abrió paso a nuevas tendencias y técnicas vanguardistas de la mano de cocineros como Ferrán Adriá, quien promulga la innovación a la hora de cocinar con el objetivo de dar con creaciones hasta entonces impensables (Andrews, 2010).

De esta manera, el sector de la restauración empieza a presentarse como un sector atractivo e innovador, alejado de la falsa creencia de tratarse de un oficio poco digno, donde el que se dedicaba a este mundo era por no poder optar a otra cosa (Iglesias, 2006). Se comienza a ver a los chefs como verdaderos artistas y empresarios de prestigio, donde se busca crear en el cliente una experiencia única mientras se disfruta de aquello a lo que se dedican.

Consecuencia de todo ello nace el sector de la restauración como actualmente lo conocemos. Gracias a la nueva cocina española y a los chefs españoles de renombre mundial, España se ha ganado un nombre en el mundo de la gastronomía. Sin embargo, todavía hay muchos desafíos, entre los que destacan, a ojos de Ruíz de Lera (2012), aprovechar el concepto de tapas y crear y posicionar globalmente una imagen de marca de este tipo de establecimientos con cocina de calidad para todos los bolsillos.

Este afán por el negocio de la restauración tanto en nuestro país como en la propia localidad de Madrid viene además unido con la creciente introducción de nuevas formas culinarias extranjeras dentro de nuestras fronteras (Anderson, 2017). En los últimos años surgen evidencias de la existencia de una fuerte asociación entre tipos específicos de alimentos extranjeros y formatos de consumo, y los propios hosteleros son los que tratan de aislar y explotar exitosamente mezclas específicas de formas culinarias extranjeras con escenarios concretos de consumo (Camarena, Sanjuán & Philippidis, 2011). Todo ello, unido a la preocupación de los consumidores por las cuestiones medioambientales y sanitarias relacionadas con los productos alimenticios, ha hecho que los gustos y el paladar de los habitantes madrileños se haya diversificado, por lo que se ha dado pie a nuevos conceptos (Gil, Gracia & Sánchez, 2000).

3. Marco teórico y revisión de la literatura

3.1. Concepto y origen del gastrobar

Del gran auge del sector y los nuevos modelos de negocio surgidos con los elementos internacionales y medioambientales, nacen una serie de fenómenos y conceptos entre los que destaca el abordado en este trabajo: el fenómeno de los gastrobares.

En este sentido, resulta interesante filtrar los resultados de búsqueda de Google acerca del término gastrobar. Obtenemos resultados de blogs especializados en restauración como *lagastronomia.com* (2013), recomendaciones de los mejores locales de este tipo en *La Guía del Ocio* (2018), y como no podía ser de otra manera, una definición por parte de *Wikipedia* (2018) del propio concepto. Sin embargo, es la Federación Española de Hostelería y Restauración quien tiene registrada la palabra, haciendo referencia a "un bar donde se sirven tapas, raciones y pinchos con un extremado cuidado del producto y la elaboración, con un enfoque gastronómico, donde se reporta al cliente un alto nivel de información sobre las elaboraciones que se sirven"(FEHR, 2010). Por lo tanto, y como elementos que lo caracterizan, podríamos extraer de la definición propuesta por la FEHR los siguientes:

Oferta variada e informal	Inmersión del cliente
Alta calidad del producto	Precio de bar
Espacio informal y cuidado	Presentación y elaboración
Reinvención	Creaciones propias

Al indagar acerca de su origen encontramos que la palabra fue acuñada y utilizada por primera vez en el mundo del periodismo. Capel (2008) reconoce que al utilizarla adaptó al español el término *gastropub*, palabra que utiliza la guía británica *Time Out* con el objetivo de distinguir los pubs londinenses con ciertas inquietudes gastronómicas. Sin embargo, cuatro años más tarde, Blasco (2012) asegura que los gastrobares han nacido como respuesta a la innovación obligada a la que se han visto abocados muchos restauradores debido a la crisis, y argumentaba el éxito de estos establecimientos en nuestro país porque se trata de una fórmula abierta en la que se pueden englobar diferentes opciones de negocio, al combinar varias disciplinas en un solo local. Así pues, vemos

cómo los hosteleros no se han centrado en medidas de reducción de costes estrictas sino en la calidad, la imagen de marca, la confianza en los clientes fieles y el aumento de la comercialización para contrarrestar la crisis económica (del Mar & Bremser, 2013).

Como ya hemos comentado, el sector de la restauración representa una de las principales actividades turísticas de España (Alberca & Parte, 2018) pero mantener un restaurante y asegurar su éxito no es para nada fácil, y la estrategia en su presentación al cliente y el concepto ofertado son una parte esencial para su buen devenir (Biosca, 2003). Es decir, el mundo de la gastronomía es un terreno difícil en el que continuamente hay que reinventarse para poder sobrevivir (Laloux, 2016); dentro de estas reinenciones, Blasco (2012) afirma que los gastrobares parecen ocupar un papel principal en los últimos años posteriores a la crisis.

Podemos ver cómo la literatura ya existente centra su descripción de los gastrobares como un concepto que se ha ido matizando como instrumento de supervivencia y no tanto como de gastronomía de autor. Sin embargo, el hecho de no acabar de diferenciar entre la mera supervivencia, y la innovación y estrategia, nos lleva a investigar los factores que motivan la apertura de este tipo de establecimientos y los elementos que los componen.

3.2. Factores y elementos clave en el sector de la restauración

De entre estos factores, Cabrera (2013) trata en su estudio *La fidelización del cliente en negocios de restauración* la relación entre la oferta e innovación del restaurante y la lealtad de los clientes. Este da a entender que los pilares fundamentales sobre los que ha de trabajar el restaurante para una mejor percepción del negocio son el servicio, la calidad en los platos, la innovación y el ambiente.

Un cliente fiel repite su visita al restaurante con regularidad, recomienda el negocio a otros y puede tolerar un fracaso ocasional en la atención sin abandonar; todo gracias a la relación generada (Cooper, Floody & Mc Neill, 2002). Será el empresario quien habrá de estar al tanto de las necesidades cambiantes de sus clientes, con el objetivo de poder satisfacer sus demandas a través de la innovación y la reinención y poder así mantener un negocio mediante su adaptación (Cooper et al, 2002).

Si bien es obvio que una atmósfera está compuesta y afectada por numerosos factores, algunos son considerablemente más controlables que otros (Milliman, 1986) y los que se encuentran más relacionadas con la opinión general son la percepción hacia la calidad de las instalaciones y la percepción de calidad de la comida (Vera & Trujillo, 2009).

Sin embargo, al examinar la satisfacción de los clientes, Sulek y Hensley (2004) destacan que la atmósfera de los restaurantes y el lugar concreto de asiento en los mismos, también tuvieron efectos significativos. Así, argumentan que el ambiente del comedor es más complejo que cualquier otro aspecto del entorno físico y que una serie de factores contribuyen a la atmósfera de la cena, incluyendo la decoración, el nivel de ruido, la temperatura, la limpieza, los olores, la iluminación, el color y la música, no valiendo sólo la calidad de tu local y tu materia prima.

Con todo ello, incluso los medios de comunicación y digitales intervienen en la concepción que el cliente tiene acerca del restaurante, y los restaurantes han de continuar actualizando sus conceptos si quieren seguir compitiendo con éxito (Ribeiro, 2002). Según la Federación Española de Hostelería y Restauración (2018), el 83,9% de los restaurantes y hoteles españoles está presente en las redes sociales, mientras que el 65,6% cuenta con página web, lo que demuestra que la mayor parte de hosteleros tiene muy presente los hábitos digitales del consumidor.

Además, y más allá de esta digitalización creciente, la estética de los lugares es otro de los puntos que muestran como factor que ha evolucionado con mayor intensidad (Sánchez & Iniesta, 2009). Los restaurantes prestan más atención a una decoración original y personalizada, donde predomine la luz a través de amplias cristaleras que otorguen sensación de apertura y amplitud (Sánchez & Iniesta, 2009).

Así las cosas, parece claro que los autores hasta el momento se han centrado en aquellos factores y elementos que vienen siendo desarrollados en el panorama hostelero. Sin embargo, no entran a analizar cómo tales elementos y debido a su importancia manifiesta, han dado lugar a un nuevo concepto de negocio que parece haber venido para quedarse. El presente trabajo pretende explorar tal hueco identificado hasta el momento, encontrando los factores relevantes y exitosos que, mediante su utilización concreta, parecen haber dado lugar a la formación de un nuevo modelo de negocio, no a una simple revolución gastronómica.

Todos estos elementos son los que van a acercar al consumidor a su decisión final: la elección del restaurante concreto (Vera & Trujillo, 2009). Como el capítulo alimentario solamente puede entenderse en un determinado contexto social y cultural (Florencio, 2007), es necesario el estudio de un concepto de negocio que, con sus respectivos elementos aun por definir, aplican la mayoría de los empresarios hosteleros en la capital dadas las circunstancias actuales. Este concepto de negocio son los gastrobares.

3.3. La competencia actual

Desde hace unos años, y como venimos comentando, los restaurantes han pasado de ser establecimientos donde se pagaba una cuenta por poder comer una serie de platos, a empezar a tener significados más simbólicos tanto para el cliente como para el restaurador (Hanefors & Mossberg, 2003). Se pretende alcanzar un nuevo sistema de oferta de alta cocina complejo y global, estableciendo un vínculo más próximo a través del conocido como marketing sensorial, que viene a resaltar el uso de los elementos multisensoriales (Teixeira, de Lourdes Barbosa & de Souza, 2013).

Madrid se ha consolidado como un atractivo destino gastronómico, y es por ello por lo que el número de restaurantes ha aumentado a pesar de los problemas económicos. Estos restaurantes habrán de cumplir una serie de características para competir en el sector y tras el análisis concreto de las tendencias en los últimos años, podemos agrupar las siguientes.

El portal web *Gastroeconomía* ha identificado diez ideas que están dando forma a la industria alimentaria madrileña en estos momentos. Además, plasma algunos modelos de negocio que han venido funcionando en los últimos años y rastrea el legado del movimiento de la cocina española de vanguardia a través de cinco conceptos que cambian el juego y que han aplicado los más conocidos restaurantes. Todos ellos tienen un objetivo en común, que son escuchar al cliente y al mercado, ya que son los que siempre tienen la última palabra sobre el éxito o el fracaso de un nuevo negocio (Alcaide, 2015). De entre todos, estos son los elementos que mayormente predominan en la cocina madrileña y que, por lo tanto, van a determinar la competencia en el sector:

- Conceptualizar la oferta

Es decir, proporcionar a los clientes una razón para comer allí; esto determinará los productos y servicios ofrecidos, el tipo de local, el perfil del menú o de los medios sociales, la selección de las materias primas y la relación con los productores y otros detalles importantes tales como utensilios, herramientas o uniformes del equipo. Esto no significa que tenga que limitarse a un solo plato o tipo de cocina, sino que tiene que conceptualizar la oferta de productos. Cuando se aplica a los grandes chefs, esto significa dejar que su personalidad se manifieste en el diseño de sus platos.

De entre los ejemplos existentes, destacan conceptos en muchas de las áreas. En la alta cocina, la cocina marinera de Ángel León o los platos ricos en verduras de Rodrigo de la Calle, pero también 1862 Dry Bar como salón que recupera la sensación de una clásica coctelería, o Kilómetros de Pizza como pizzería que sirve auténticas personalizaciones basadas en una receta tradicional.

- La tradición reinventada

Con menos dinero en sus bolsillos, los clientes se han vuelto más cautelosos y reacios al riesgo en sus hábitos de gasto. Por lo tanto, consideran que la cocina tradicional es una opción segura. Por la misma razón, los nuevos restaurantes tienden a dar un giro a las opciones clásicas. Ejemplos como La Carmencita, Villoldo, La Maruca, Lakasa, La Bomba Bistrot, La Chula de Chamberí, Filandón, La Pescadería, Vaca Nostra, Sagardi, Esbardos o Aspen, en Madrid, intentan en muchos de sus platos ofrecer esta reinención a sus clientes.

- Cocina contemporánea para todos los gustos

Los más jóvenes empresarios-cocineros, más o menos anónimos, están creando sus propios negocios, centrándose en la cocina contemporánea para todos los gustos. La receta reúne una mezcla de conocimientos culinarios, raíces tradicionales, creatividad, técnicas de vanguardia y materias primas de calidad. Es un concepto sin pretensiones, sin florituras, aunque es precisamente esta mezcla la que anuncia futuros reconocimientos y premios para muchos de estos establecimientos. Se trata de negocios basados en una estructura de costes moderados, que constituyen la antítesis de las grandes inversiones

que supone la apertura de locales de moda. Aquí funciona la autenticidad, y también un poco de estilo libre. Es una de las direcciones que está configurando el presente y el futuro de la cocina española y ejemplos como TriCiclo, Nakeima, Montia o La Candela, en Madrid, persiguen este camino.

- “Casualización” de la alta cocina

Lo que se pretende es hacer más informal la alta cocina manteniendo un alto nivel de calidad. Esta es una opción de negocio para los chefs que quieran optar por un formato más "casual" en sus platos, establecimiento o precio, sin sacrificar su ambición culinaria; puede llevar a los mejores chefs a construir marcas secundarias o simplemente a un nuevo enfoque de la buena cocina. BIBO, de Dani García o el nuevo Versus, de Martín Berasategui, intentan emular un alto nivel culinario a precios asequibles, lo que cada vez parece más instaurado.

- El menú

Ya no hay entrantes ni platos principales, sólo listas de platos (como en la Sala de Despiece, por ejemplo), diferentes secciones ordenadas por la forma de comer o cocinar las comidas o por tipo de producto (como en Al Trapo), las porciones 1/2, 1/4 o 1/3 (TriCiclo), secciones que conforman una "ruta" culinaria (como Muta Bar) o menús gastronómicos a precios inmejorables escogidos por el cliente a partir de una lista de platos (como A'Barra). En la alta cocina, existe una tendencia a que el menú sirva como una alternativa a un menú degustación. En cualquier caso, la idea de compartir platos y romper con el formato tradicional del menú para ofrecer más flexibilidad al cliente, ha echado raíces.

Todas estas características, junto con las ya mencionadas nuevas tendencias en sistemas de reserva, o la aparición en establecimientos de comida de espectáculos tras el servicio (con restaurantes como Barbara Ann), muestran que la competencia actual del sector ronda en torno a una serie de nuevos elementos que van a permitir diferenciar al restaurante y, por lo tanto, le van a otorgar cierta ventaja con respecto al resto de competidores.

4. Investigación empírica

Tras la exposición teórica pertinente en relación con lo investigado en el sector, será ahora necesario profundizar en nuestra hipótesis a partir de una investigación empírica que pueda corroborar y precisar lo hasta ahora mencionado. Para ello, procederá el análisis y explicación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas y la opinión transmitida a lo largo de la entrevista, lo que nos permitirá corroborar o desechar el hecho de que, tanto como pronosticábamos en el inicio como a partir del marco teórico, la tendencia del sector de la restauración madrileña se aproxima cada vez más al modelo de gastrobar. A continuación, y como avanzábamos en el apartado 1.3, procedemos a presentar un diseño general de la investigación a través de una segunda fase empírica que combina las encuestas con la entrevista en profundidad.

4.1. Encuestas a los clientes de los restaurantes de moda en Madrid

La encuesta pretende conocer los elementos que más importancia tienen para los clientes a la hora de acudir a un restaurante, eligiendo entre las opciones propuestas. Así, se introducirán cuestiones relativas a la calidad de la comida y la variedad en la carta, accesibilidad, decoración, ambiente o precio, que el encuestado habrá de responder en función de su opinión. Son las siguientes:

- En lo que respecta a calidad de la comida, se evaluará el sabor, la variedad, la frescura y la presentación.
- Para la accesibilidad, se preguntará acerca de la ubicación del local y su facilidad de acceso o estacionamiento.
- La decoración será valorada en función de la distribución del local, sus elementos decorativos y las temáticas que utilice el gastrobar.
- El ambiente vendrá dado por la comodidad del cliente, la iluminación y la música o animación.
- En lo que se refiere al precio, el cliente habrá de valorar el gasto medio al que se aproxima en su visita a los restaurantes, así como la relación calidad-precio de estos.

La encuesta será breve, tomando como muestra a los clientes de 3 de los restaurantes más populares de Madrid a la salida de su turno de cena un sábado noche, asegurando la clientela real de estos negocios con un número total de 60 encuestas (20 encuestas por restaurante). Estos restaurantes “más de moda” habrán sido seleccionados conforme al análisis realizado en la primera fase, y que se muestra a continuación.

A partir del análisis de lo escrito acerca del tema, y los distintos rankings y guías consultadas a la hora de realizar la investigación teórica, hemos podido clasificar los 50 restaurantes que, junto con lo estudiado en blogs especializados, triunfan en la capital aplicando muchos de los elementos ya definidos. Con un 2018 marcado por las aperturas o reinversiones gastronómicas, y un 2019 que parece continuar esa tendencia, he llevado a cabo la consiguiente lista (Figura VIII) recomendada por Alberto de Luna, con el objetivo principal de realmente acercarnos a aquellos establecimientos que se encuentran “de moda” en Madrid. A simple vista, y aun habiendo visitado varios de ellos, cumplen con las características que venimos presentando, por lo que será la opinión real de sus clientes la que nos permita corroborar o desechar nuestra idea inicial.

Figura VIII. Los 50 restaurantes “de moda” en Madrid en 2018-2019.

La Primera	Fismuler
Café Comercial	Raimunda
Amazónico	Pipa&Co
BiBo Madrid	Peyote San
La Maruca	Pink Monkey
Ten Con Ten	Lamucca
Umo	Numa Pompilio
La Máquina	Bosco de Lobos
Marieta	El Patio del Fisgón
Quintín	Whitby
La Gabinoteca	Botania
Perrachica	El Invernadero
Arts Club	Sinsombrero
Lakasa	La Bientirada
Du Liban	La Bien Aparecida
Tartan Roof	Carbón Negro

Habanera	Nakeima
Luzi Bombón	Noname
Taberna Los Gallos	La Bendita
Sushita	Panthera
La Sabina	Hake Mate
El Perro y La Galleta	Sa Brisa
Cachivache	Barbara Ann
Ornella	El Columpio
Sexto	Floren Domeziain

Fuente: Elaboración propia en base a experiencia, recomendaciones y guías gastronómicas²

En esta clasificación, en ningún caso hemos atendido al estilo de comida ofertada ni a la especialización de cada uno, sino que lo que realmente se valora es su ratio de ocupación a lo largo de los últimos meses. Con el mero hecho de intentar reservar una mesa en la misma semana en la que realizas la llamada o compruebas la disponibilidad en su web, podemos percibir cómo todos estos restaurantes entran dentro de los considerados actualmente como “de moda” en Madrid.

Pero más allá de esa informal manera de corroborar una evidencia, ¿a que nos referimos como un establecimiento – en este caso restaurante – de moda? Pues bien, Barna (2011) afirma que algo está de moda o en tendencia cuando es noticia o conversación viva entre el público en general. Algo de lo que todo el mundo está hablando, y sobre lo que todo el mundo comparte sus distintos puntos de vista. Esto, aplicado al mundo de la restauración, te permite observar los comportamientos de tus clientes y los restaurantes a los que mayormente acuden durante un periodo de tiempo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta sobre los elementos determinantes de estos restaurantes a ojo de los clientes y su relación con los gastrobares, contrastaremos los datos recogidos con la formulación teórica, empleando un enfoque deductivo que nos permitirá verificar lo expuesto.

² Entre las guías y blogs gastronómicos consultados para elaborar la lista destacan *Estilo de Vida* (Expansión), *Gastroeconomy*, *Telva*, *ABCrestaurantes* o *ElTenedor* entre otros.

4.2. Entrevista en profundidad

Una vez conocidas las preferencias de los clientes, resulta también relevante para el estudio conocer la opinión de los profesionales madrileños. Para ello, y con el objetivo principal de evitar sesgos e influencias a la hora de llevar a cabo las entrevistas, se ha optado por entrevistar a un conocido e influyente crítico gastronómico madrileño, Alberto de Luna, quien a partir de sus visitas a todo tipo de restaurantes de la capital y sus profundas reseñas en su especializada página web, ha conseguido alcanzar un lugar destacado en el panorama gastronómico.

Su afición por el buen comer le ha convertido en un crítico objetivo y diferente, con una media de visitas de alrededor de ciento cincuenta al año, y que le permiten narrar distintos aspectos de los establecimientos con una opinión fundada. Su original forma de puntuar los restaurantes visitados, otorgando “lunas” en una escala del 1 al 10 en función de la calidad de la visita, no se basa sólo en la cocina, puesto que atiende también a otros factores que se abordan en este trabajo y entre los que destacan precio, ubicación, ambiente o decoración entre otros.

Todo ello, unido a que no se trata de una profesión, si no de una mera afición que realiza por placer y con gusto, me han llevado a elegirlo como candidato ideal para plantearle mis preguntas acerca del panorama actual gastronómico en Madrid, en cuanto que su buen conocimiento de los empresarios y de sus experiencias como cliente le permiten alcanzar una visión única que aportará grandes resultados a la hora de llevar a cabo la investigación planteada.

La entrevista concreta se adjunta en el Anexo 8.2, así como las respuestas específicas a la misma, que serán reflexionadas y analizadas con el objetivo primordial de acercar la opinión de Alberto de Luna al propósito concreto del trabajo y que, junto con las encuestas previamente realizadas, nos permitirá extraer una serie de conclusiones acerca de las tendencias actuales en restauración y su aproximación hacia nuestra hipótesis.

Se tratará de una entrevista semiestructurada, donde se realizarán varias preguntas clave que ayudan a definir las áreas a explorar, pero también nos permiten a ambos divergir con el fin de perseguir una idea o respuesta con más detalle. La flexibilidad de este enfoque, particularmente en comparación con las entrevistas estructuradas, nos permitirá el

descubrimiento de información que es importante para el sector, pero que puede no haber sido previamente considerada pertinente a la hora de plantear la entrevista.

5. Resultados y análisis

5.1. Resultados y análisis de las encuestas

En Madrid, de entre los restaurantes que comparten la definición “de moda”, hemos seleccionado los 50 expuestos, de los cuales hemos tomado como muestra los clientes de 3 de ellos aleatoriamente. Las preguntas y los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 8.1, procediendo a continuación a su examen pormenorizado atendiendo a cada uno de los apartados de la encuesta.

- Rango de edad

Sorprendentemente, la mayoría de los encuestados se encuentran entre los 20 y 30 años, lo que ya de inicio nos indica el objetivo principal de los empresarios de estos restaurantes. Parejas, grupos de amigos/as y jóvenes con sus padres, abundan entre los comensales, lo que evidencia que los conocidos como *millennials* prefieren este tipo de restaurantes a otros quizás más clásicos. Se trata de una generación marcada por un excesivo materialismo y donde su fácil acceso a las nuevas tecnologías les permite estar al tanto de las últimas novedades (Lowrey, 2013), hecho que los empresarios aprovechan para dirigirse a ellos frecuentemente. Además, la obsesión por parte de este colectivo por la comida sana y la frescura de los alimentos hace que tiendan a acudir a restaurantes donde presumen de un elevado cuidado del producto y esto anima a los restaurantes a mejorar la calidad nutricional de sus alimentos, o al menos a ofrecer comidas sanas alternativas en un esfuerzo por abrir el mercado a la competencia de los restaurantes más sanos (Ashe, Jernigan, Kline, & Galaz, 2003). En Madrid, restaurantes y cadenas como Faborit o Honest Green centran sus esfuerzos en este objetivo, pero no quita que la mayoría de los establecimientos de moda intenten dar – por lo menos – la sensación de cuidado de sus productos (Figura IX – Restaurante Quintín).

Figura IX. Comedor restaurante Ultramarinos Quintín.



Fuente: TripAdvisor

- Frecuencia media de asistencia

La gran mayoría de los encuestados acude a un restaurante a comer o cenar más de una vez por semana o, al menos, una vez por semana, lo que nos muestra tanto el amplio abanico de establecimientos existentes, como la facilidad y predisposición creciente de los clientes por comer fuera de casa. Ninguno de los encuestados dice acudir a un restaurante cada 2 meses o más, y únicamente uno de ellos afirma visitarlos una vez al mes. Estos datos parecen corroborar el hecho de que visitar diferentes restaurantes y poder evaluarlos se ha convertido en los últimos años en una afición en auge, que se ha desencadenado a partir de un mayor interés por la cocina a través de los cursos ofertados e incluso de los programas televisivos (Hartel, 2002). El cliente busca una experiencia concreta en cada restaurante y cada vez que come fuera de casa, el restaurante que visite le permitirá estudiar un nuevo menú, sabores novedosos, e incluso creaciones que quizás antes no había experimentado. Si los restaurantes captan esto y se renuevan, las visitas se repetirán, por lo que la reinención, el cuidado del producto y la experiencia creada parecen consagrarse como factores que también van a influir en la frecuencia media de asistencia a los distintos restaurantes.

- Gasto medio

Al preguntar acerca de la cantidad a la que ascienden los gastos medios a la hora de visitar un restaurante, la mayoría de los encuestados se encuentra en una franja de entre los 20 y 40 euros, seguida por un mayor gasto que ronda los 40-50 euros y que se corresponde casi en su totalidad con las respuestas de las edades más elevadas. No es casualidad que los restaurantes busquen precios cada vez más asequibles en sus menús, donde quizás la cantidad por plato disminuya, pero donde la relación precio-calidad se mantiene elevada. El precio es un elemento esencial para predecir y comprender el comportamiento de los clientes. El precio percibido puede describirse como el juicio del cliente sobre el precio medio de un servicio en comparación con sus competidores, por lo que un precio adecuado a tu clientela es fundamental para tu éxito (Ryu & Han, 2010). Todo ello unido a que, con motivo de la crisis económica, y como bien hemos venido comentando a lo largo del trabajo, los restaurantes de la capital tienen que centrar sus esfuerzos en atraer a un cliente ahorrador al que aun así le gusta mantener un buen nivel de vida (Señán, 2010).

- Calidad de la comida

De entre los elementos que valoran la calidad de la comida (sabor, variedad, frescura, presentación, cantidad), los encuestados aprecian como elemento fundamental el sabor, seguido de la frescura y la variedad en el nivel más alto. Sin embargo, siguen considerando sobresaliente una buena presentación y las raciones abundantes, lo que en cierta medida se contrapone con lo expuesto en el análisis del gasto. Namkung & Jang (2007) afirman que el sabor es considerado como un atributo clave en la experiencia gastronómica. Muchos clientes se han convertido en conocedores de los alimentos, por lo que el sabor de los alimentos en los restaurantes se ha vuelto cada vez más importante. Por lo tanto, se cree que el sabor influye en la satisfacción del cliente y en las intenciones de comportamiento futuro. La variedad implica el número o el surtido de diferentes elementos del menú, por lo que los restaurantes desarrollan constantemente nuevos menús para atraer a los comensales y muchos restauradores proactivos han creado una variedad de ofertas de alimentos y bebidas. La frescura se refiere generalmente al estado fresco de los alimentos y parece estar relacionada con la textura crujiente, la jugosidad y el aroma (Péneau, Hoehn, Roth, Escher, & Nuessli, 2006) y, finalmente, la presentación

se refiere a lo atractivo que es la presentación y decoración de los alimentos como una señal para la percepción de la calidad por parte de los clientes.

- Ubicación y facilidad de aparcamiento

Las siguientes preguntas pretendían confirmar la opinión de los clientes con respecto a la ubicación de los restaurantes a los que acuden. Parece claro que la inmensa mayoría opta por restaurantes en zonas ambientadas y, generalmente, ubicadas en barrios lujosos de Madrid. Si bien la mayoría de los restaurantes de moda disponen de servicio de copas tras la cena, nos dio la sensación de que el cliente en muchas ocasiones busca desplazarse tras su cena a otros establecimientos de la zona, lo que incide en que este prefiera cenar en una zona cercana a aquellos lugares a los que tiene planeado acudir después. El hecho de que la mayor parte de su clientela se concentre en torno a la gente joven indica que el empresario o restaurador habrá de analizar y seleccionar una buena ubicación para su cliente tipo. Además, las nuevas herramientas de movilidad permiten llegar a este tipo de zonas de manera más sencilla, por lo que la búsqueda de aparcamiento – que suele ser complicada – se reduce si se opta por alguna nueva forma de desplazamiento hasta el restaurante. Si bien la mayoría de los encuestados opinaba de tal manera, también parte criticaba este problema y afirmaban preferir una zona con mayor facilidad de aparcamiento, en especial aquellos que residen en la periferia. Parece razonable sugerir que la ubicación de un restaurante es crítica también para su patrocinio. Si el restaurante está situado en un lugar remoto y difícil de encontrar, la accesibilidad se ve comprometida. Si, por otro lado, un restaurante se encuentra en un área accesible y cerca de potenciales huéspedes, incluso su disponibilidad para la selección potencial de opciones de comida se ve mejorada.

- Elementos ajenos a la comida

Con esta pregunta, se pretendía analizar la influencia de aquellos elementos no gastronómicos pero que conforman un determinado ambiente en un restaurante. Del total de encuestado, casi el 60% aprecia la distribución y decoración del restaurante a la hora de decantarse en su elección, en cuanto que considera fundamental este tipo de detalles. Nos referíamos a temáticas concretas, elementos decorativos, presentación de las mesas, o incluso el uniforme de los empleados como elementos que otorgan ese toque particular a un determinado establecimiento, pero también a aquellos necesarios para crear un

ambiente idóneo. En este sentido, se prefiere la comodidad frente a cualquier otro elemento, puesto que los clientes comentaban que, en multitud de ocasiones, el afán por parte de los hosteleros de incluir más mesas por servicio hace que la sensación durante la comida o cena sea incómoda y agobiante. La iluminación, el silencio, o la música son elementos que también destacan a pesar de enfrentarse entre ellos, pero que nos muestran las preferencias de cada rango de edad. Según Ariffin, Bibon & Abdullah (2012), los comensales utilizan una serie de pistas para juzgar la experiencia de un restaurante, destacando la funcional - la calidad técnica de la comida y el servicio; la mecánica - el ambiente y otros elementos técnicos y de diseño; y el humanismo - el rendimiento, el comportamiento y la apariencia de los empleados que comparten el mismo principio. En algunas situaciones, la atmósfera del lugar puede ser tan importante como el producto en sí en la toma de decisiones de compra, y esto ha sido captado por los empresarios del sector. El comportamiento humano está fuertemente asociado con el entorno físico de dos maneras distintas: aceptación o rechazo. Los comportamientos de aceptación pueden ser vistos como respuestas positivas al ambiente de un lugar (por ejemplo, el deseo de quedarse y gastar más), y esto es lo que han de tratar de estimular en el cliente.

- Selección del restaurante

Una vez conocidos las preferencias en torno al gasto, la calidad, y los elementos del restaurante, falta por conocer aquello que realmente impulsa al cliente a la hora de decidir entre uno u otro restaurante. En este caso, entre las opciones propuestas, las respuestas se distribuyen de forma equitativa. Destaca levemente sobre las demás la calidad de la comida, muy seguida por un precio asequible y un buen servicio, a las que siguen el ambiente del restaurante. Como sucedía en las anteriores preguntas, la diferencia es clara en función de los grupos de edad. Las edades más elevadas (por encima de los 40 años) optan por la calidad tanto de la comida como del servicio, incluyendo en muchos casos la ubicación como factor también determinante. No obstante, los más jóvenes incluyen el ambiente como aspecto importante en su elección junto con el precio, que en estos casos recibe una mayor atención.

Más allá de estos elementos, en esta misma línea investigábamos qué impulsaba a los clientes a regresar a un restaurante concreto. Casi la mitad de los encuestados afirmaban destacar su relación calidad-precio como aspecto más relevante, siendo el determinante que los anima a visitarlo de nuevo. La calidad de la comida destaca sobre el resto de las propuestas, pero sorprende el hecho de que ni el 10% de los encuestados opta por la

calidad en el servicio a la hora de fundar su siguiente visita. Con los grandes grupos a la cabeza del sector de la restauración madrileño, parece que la cultura de los dos turnos y del trato poco personalizado ha calado incluso en los propios comensales, quienes ya prescinden de un trato tan atento, y prefieren una oferta más ambientada y orientada en una relación calidad-precio simplemente adecuada.

- Medios de comunicación

Las dos últimas preguntas se centraban en la digitalización creciente del sector de la restauración. Como ejemplos sencillos y comunes, esta se plasma tanto en el mero hecho de conseguir una mesa, como en su difusión entre la clientela, actividades que diferencian a los restaurantes actuales frente a los más desfasados. A la hora de reservar una mesa, se asimilan los resultados entre reserva telefónica y online, lo que muestra el desarrollo web de los restaurantes, que ya no únicamente presentan su carta en la web, si no que además permiten realizar la reserva automáticamente sin necesidad de ser atendido. Esta nueva forma sin embargo tiene desventajas, como nos comentan los partidarios de las reservas telefónicas. Se pierde contacto con el cliente, observaciones que este quiera realizar o incluso muestra falta de empatía, lo que lleva a muchos – generalmente de la vieja escuela – a optar por el método más tradicional. Al igual que sucede con muchos de los elementos, la edad va a ser factor clave en la utilización de una u otra opción, pero la necesidad creciente de atraer al público joven obliga a los restaurantes a adaptarse a las nuevas tecnologías.

En este sentido, la difusión de un restaurante y su red de comunicación ha cambiado en los últimos años. Si bien las recomendaciones personales de amigos o familiares (el conocido como boca a boca) se mantienen como el motivo principal que lleva a visitar o conocer un restaurante, otros medios como las redes sociales o los críticos gastronómicos ganan peso a la hora de influenciar nuestras decisiones. La presencia de los restaurantes en las distintas redes sociales permite al cliente mantenerse al tanto de novedades, jornadas gastronómicas o eventos concretos, a la vez que permite analizar el restaurante y sus platos de manera rápida y sencilla. Por si fuera poco, el auge de la gastronomía ha llevado a muchos a convertirse en críticos que, de manera más o menos objetiva, pretenden orientar al potencial cliente basados en su propia experiencia y conocimiento del panorama gastronómico.

- Restaurante favorito

Por último, y con el objetivo de corroborar la selección de la Figura VIII, se preguntaba acerca del restaurante favorito de cada uno de los participantes en la encuesta. Como se puede comprobar, la mayoría de los restaurantes mencionados por los clientes coinciden con los clasificados como “de moda” en la capital, lo que indica tendencia por lo actual, novedoso y en auge.

5.2. Respuestas y análisis de la entrevista

Como comentábamos a la hora de presentar el formato de entrevista a realizar y sus características concretas, se va a proceder al análisis de los resultados obtenidos en torno a los temas tratados y la conversación en general. Las 9 preguntas estructuradas sirvieron para guiar el hilo conductor de la entrevista, que en determinados aspectos fue más allá de lo que se preguntaba llegando a interesantes opiniones. Si bien las preguntas concretas se incluyen en el Anexo 8.2, se mencionarán ahora los temas tratados y las opiniones de Alberto de Luna con respecto a estos.

- Cambio del sector con motivo de la crisis

Para él, el principal cambio que se ha producido en el sector es de base, en cuanto que se ha pasado de restaurantes que velan por la calidad y el buen servicio, a un negocio donde la importancia radica en alcanzar unos números concretos. Esto se demuestra en el continuo cambio de titularidad de muchos de los restaurantes, donde ya no es un chef concreto quien impone su idea y la explota, sino que el restaurante va a depender de lo que un empresario que se hace con el negocio quiera transmitir.

La idea general que él obtiene es un tipo de negocio no tan preocupado por ofrecer un servicio de calidad sino una experiencia en conjunto, incluso reduciendo la calidad en su servicio, hecho que a lo mejor al entendido en el sector no acaba de convencer. Me pone el ejemplo de los *timings* en los restaurantes, los dobles turnos o la intensa rotación de personal, que rentabilizan el negocio para el empresario ya que ahorra costes que puede destinar a actuaciones, fiestas o eventos privados, pero que quizás influyan en una mala experiencia en el cliente clásico que vela por un servicio de excelencia. Es decir, básicamente la crisis dio pie a los grandes grupos de restauración de Madrid.

- ¿Hacia dónde se dirige el sector de la restauración en Madrid?

Alberto de Luna parte en esta pregunta de, como ya se predijo en la encuesta, el cada vez mayor número de reservas online. La digitalización del sector según su punto de vista está más que clara, y aquel que no consigue adaptarse a ella o lo hace a un ritmo más lento, se encuentra en desventaja frente al resto. Destaca también como elemento fundamental la ubicación, aunque apunta que el elevado precio de los alquileres en los sitios candentes únicamente permite competir a los grupos y empresarios más poderosos. Además, me sorprende su incisión en un elemento hasta ahora no mencionado, como es la bodega con la que cuenta el restaurante. Cada vez más gente entiende y muestra interés por el mundo del vino, y que los restaurantes oferten buenos vinos con precios asequibles es un factor que agrada considerablemente a la hora de pagar, incluso despertando confianza. Para él, este elemento irá ganando importancia en el sector debido a las ganas por aprender de vino que se observan incluso en los cursos y catas ofertados online.

- Reinención restaurantes clásicos

Las necesidades del mercado han cambiado, cuenta de Luna, y la dificultad que tienen estos restaurantes para convertir y reformar lo que eran es grande. Si la mayoría de estos restaurantes han cerrado, o han tenido que cambiar su concepción, es precisamente porque aquello que el consumidor busca – especialmente el público más joven – no concuerda ya con la visión de estos negocios, donde el cliente tipo tiene que estar dispuesto a pagar un precio muy elevado por un trato y un servicio que cada vez se aprecia menos. Incluso más allá, el cliente fiel de este tipo de restaurantes no rentabiliza el negocio en muchas ocasiones, puesto que predomina una clientela de elevada edad que, pese a acudir mucho, no incurre en excesos.

Sin embargo, en su opinión parte del público que solía acudir a estos clásicos y que en los últimos años ha optado por un cambio, empieza a estar ya cansado de un tipo de restaurante monótono y estándar, por lo que empieza a retroceder de nuevo hacia un ambiente clásico y elegante. Esta retroacción es aun una proyección a largo plazo, lo que lleva a que en la actualidad este tipo de restaurantes se encuentren en situaciones inestables.

- Cambio en la concepción del cliente

Cada vez de manera más exagerada a su parecer, los restaurantes se centran en un tipo de cliente que ronda entre los 25 y 35-40 años, que no busca una comida o cena de alta cocina, sino que acude por un determinado ambiente que convierte al conocido como “restaurante de moda” en un clon del resto de los así clasificados. Además, la mayoría de ellos centran sus esfuerzos en atraer al turista y, por lo que Alberto de Luna comenta, ya muchos cuentan con asesores de comunicación y relaciones públicas que intercambian comisiones con los grandes hoteles de Madrid para que sus clientes acudan a los restaurantes. Esta orientación les permite llenar el restaurante prácticamente todos los días de la semana, con un público mucho más dispuesto a organizar cenas y eventos con flexibilidad de días, y que les permite mantener un ritmo constante de trabajo que incluso beneficia a la organización de su servicio.

- Los grupos de restauración

Comienza abordando este punto desde la perspectiva de su potencial económico, incidiendo especialmente en la mayor facilidad con la que cuentan estos grupos para hacer grandes inversiones en aquellos restaurantes que tienen o pretenden abrir. El Grupo el Paraguas o el perteneciente a Paco Quirós (Cañadío, La Maruca y La Primera) entre otros, destacan por el respaldo con el que financieramente cuentan, en muchos casos financiados por fondos de inversión o grandes inversores particulares que los llevan a hacerse con los mejores alquileres de Madrid, aunque sea a precios desorbitados. Pero más allá de sus recursos económicos, cuentan con un concepto y con una marca que directamente les posiciona en los primeros puestos en la parrilla de salida, en cuanto que el cliente ya conoce la forma de actuar del grupo y los servicios que este ofrece. Pone como ejemplo incluso restaurantes de grandes chefs como Dani García que, tras la conquista de estrellas Michelin, saltan a abordar otro estilo más informal pero efectivo en la capital, con las aperturas de BiBo o el más que inminente Lobito de Mar, respaldados por un nombre y una reputación que atraen al consumidor a precios más asequibles.

Sin embargo, no es oro todo lo que reluce, y el gran problema que presentan estos grupos es su rotación de personal. La necesidad de dar servicios en espacios tan grandes requiere de un gran número de trabajadores que, en muchas ocasiones, no cuentan con las aptitudes ni la experiencia necesaria para ofertar el servicio que se espera.

- Elementos internacionales

La importancia para Alberto de Luna de los elementos internacionales en un restaurante difiere en función del concepto que se quiera presentar. Está claro, me comenta, que los restaurantes especializados en alimentos extranjeros y en la fusión han experimentado un boom en los últimos años, con la apertura de restaurantes muy especializados y con una calidad extraordinaria. A pesar de ello, su experiencia personal y cercana le lleva a afirmar que se empieza a saturar el hecho de que incluso en restaurantes nacionales, se oferte un estilo de comida internacional estándar. Un ceviche, un *steak tartar* o un nigiri son platos ofertados en muchos restaurantes, pero que no cuentan con la especialización ni con la calidad en el procedimiento, por lo que acaban cansando al cliente. Existe un exceso de oferta en este ámbito, por lo que él mismo recomienda la apertura de restaurantes que eviten introducir estos platos a no ser que cuenten con la capacidad de ofertarlos a niveles muy altos.

El público quiere volver a la tortilla de patata, la croqueta y la chuleta, y esto se ve reflejado en restaurantes que incluyen como elemento característico su especialidad en brasas (Taberna Pedraza o A'Brasa). Por lo tanto, parece ser que lo nacional vuelve a llenar las mesas de los restaurantes frente a unos elementos internacionales que empiezan a considerarse poco novedosos.

- La apertura de un restaurante

Al realizarle la pregunta de cómo y con qué elementos contaría a la hora de abrir un restaurante, lo primero que destaca es que, actualmente, el sector de la restauración se mueve en gran parte por dinero, más allá de por una simple afición gastronómica. Para poder hacer dinero, obviamente se precisa tanto de recursos económicos como de experiencia, por lo que me comenta que intentar competir con los grandes restaurantes y grupos sin una buena base suele llevar a situaciones de inviabilidad económica y organizativa. El concepto de restaurante pequeño donde se coma bien es complicado en ubicaciones estratégicas y concurridas, y más aún si pretende competir a niveles tan altos, aunque no los descarta en otro ambiente y bajo un concepto más de bar que de restaurante. Basado en lo que ahora triunfa, considera fundamental el hecho de que la cocina se encuentre abierta a lo largo de todo el día, con una zona de copas y entretenimiento que pueda alargarse los fines de semana (Amazónico o Carbón Negro).

- Pauta general a seguir por los restaurantes

A la hora de abordar esta pregunta, me sorprende que para Alberto de Luna no existe una clave o tecla concreta que te asegure un cierto éxito en tu restaurante. Me comenta cómo, tras hablar con Jose Carlos Capel, amigo suyo y crítico en los principales periódicos nacionales, llegan a la conclusión de que cada vez el panorama gastronómico en Madrid está más alocado. Restaurantes de comida típica y de calidad que cierran, o incluso los galardonados con estrellas Michelin, a los cuales la fama y los elevados costes que conlleva el mantener la estrella les supera (La Candela), lo que le lleva a pensar que se trata más de una cuestión sociológica que de estrategia empresarial.

Sin embargo, sí que considera fundamental el que los restaurantes se asesoren por medio de agencias de comunicación. Las redes sociales y los medios existentes son cada vez más potentes y, en relación con la reinención de los restaurantes clásicos que anteriormente comentábamos, me explica cómo la falta de este asesoramiento merma mucho sus posibilidades de competir en un mercado cada vez más influenciado por las nuevas tecnologías.

- Aproximación de los restaurantes actuales al concepto de gastrobar

Al formularle esta última pregunta, Alberto de Luna me pide que por favor le vuelva a definir el concepto y sus características, lo que ya de inicio me hace prever su falta de empatía con respecto al tema. Para él, los elementos que lo definen sí que son cada vez más necesarios en el sector de la restauración en una ciudad como Madrid, pero apunta que el concepto en sí mismo no es algo que busquen los empresarios a la hora de establecer su negocio. Es más, ni él mismo se fiaría de un restaurante que incluyera el término en su denominación o que presumiera de aplicar el concepto, puesto que no cree que se trate de un fenómeno tan extendido y asimilado por el cliente a pesar de que quizás incluso lo practique. Los elementos los comparte, y en eso no tiene duda, pero si de verdad es lo que se busca, en ningún momento cree que el concepto gastrobar aparezca, aunque dé la sensación – incluso correcta – de que sus elementos y factores concretos sean los que se aplican y triunfan.

6. Conclusiones

La investigación realizada, a través de la correspondiente revisión de la literatura junto con las encuestas y entrevista llevada a cabo, permiten obtener una serie de conclusiones respecto del tema que pretenden contestar la hipótesis inicial. En ella se afirma que, los factores introducidos por los diferentes empresarios de la restauración de la capital se adaptan a la definición de gastrobar, por lo que se pretendía a lo largo del trabajo conocer el fenómeno de estos denominados gastrobares, a la vez que los elementos y estrategias competitivas aplicadas por los restaurantes de Madrid en la actualidad. Todo ello mediante un análisis histórico del sector, y de aquellos restaurantes que parecen tener éxito aplicando este estilo de negocio.

Tras el estudio del fenómeno gastrobar, la conclusión es ciertamente decepcionante. Se trata de un concepto relativamente nuevo implantado tras la crisis económica de 2008, que persigue un estilo innovador y de supervivencia, y cuyos elementos destacan en la gran mayoría de negocios que abren en Madrid. Son elementos que realmente busca el cliente, y así lo hemos podido corroborar con la encuesta, pero que no se asocian a un concepto de gastrobar propiamente dicho. Todos los grandes restauradores los emplean, y ahora más que nunca, pero del análisis realizado no parece que los hayan observado de un único concepto, sino de muchos.

Elementos como la ubicación, la decoración y el ambiente son los que realmente atraen a un tipo de cliente fundamentalmente joven, que no busca excederse en el precio, sino vivir una experiencia más allá de la gastronomía y de manera asequible. El cliente busca una zona concreta con multitud de opciones, donde incluso pueda ir combinando los restaurantes que sean de su agrado. Esto ha obligado a la reinvención, donde aquel que no ha sabido adaptarse pasa a ostentar un segundo plano, puesto que la fidelización del cliente se consigue ofertándole aquello que le gusta, y este gusto parece estar cada vez más orientado a experimentar algo más que una simple cena.

El estilo preferente de comida de los consumidores madrileños ha tendido hacia culturas internacionales, cuyos platos se incluyen en las cartas de incluso los más prestigiosos restaurantes. El cliente no busca una oferta clásica y simple, sino que opta por una variedad que le permita probar succulentas elaboraciones en una única visita. La relación

calidad-precio es fundamental, y para ello los restaurantes tienen que ofertar un amplio abanico de posibilidades.

La historia gastronómica nos ha mostrado cómo los gustos de los clientes han ido variando con el tiempo en lo que, como dice el propio Alberto de Luna, parece más un caso de estudio sociológico que del sector de la restauración. España se transformó culinariamente y con ella sus individuos, cada vez más abiertos a nuevos conceptos e innovaciones. Tal es el caso que ni la propia crisis ha podido frenar a un sector que rápidamente se ha recuperado y que, incluso gracias a ella, ha dado lugar a poderosos grupos de restauración con un estilo hasta entonces nunca visto.

Gracias a ellos, la competencia y la posibilidad de elección para el cliente han aumentado, lo que para el empresario significa una constante adaptación para poder sobrevivir, con la necesidad de abarcar desde adaptaciones de la cocina clásica hasta la inclusión en carta de elementos internacionales. Esto indica que no existe una estrategia concreta y definitiva, sino que más bien hay que contar con los recursos y la rapidez suficiente como para poder modificar tu oferta hacia aquello que se presume que va a liderar el mercado.

Los grupos (Grupo el Paraguas, Grupo Larrumba, Grupo LaLaLa, Grupo Escondite, entre otros) y los grandes empresarios con diversidad de negocios (Santiago Pedraza, Paco Quirós, Nino Redruello o Carlos Moreno Fontaneda) son los que de verdad parecen imponer las modas, ya que cuentan con gran capital y una estructura de negocio que les permite una rápida adaptación al entorno requerido. Ellos son los que realmente sirven de inspiración y referencia a un colectivo que si bien puede no compartir su modelo, conoce gracias a ellos lo que el público en un momento determinado reclama.

Los precios asequibles, la innovación, el cuidado del producto y el interés por crear un ambiente concreto incluso mediante elementos decorativos, son factores que obedecen a la definición de gastrobar, y hacia los que tiende el sector, pero parece que no por un concepto previo y establecido, sino porque la constante adaptación al entorno lo requiere. El concepto gastrobar en sí mismo cuenta con los elementos específicos, pero los verdaderos restaurantes de moda no obedecen concretamente a ese concepto. Buscan, como todo empresario, acercarse a aquello que se demanda y, si bien el gastrobar persigue dicho objetivo, se limita a una serie de características concretas que con el paso del tiempo pueden ir cambiando. Es decir, si bien pudo ser la moda y la base de inspiración tras la

crisis, el propio término “moda” es pasajero y una industria tan cambiante como la de la restauración que ahora conocemos, no puede permitirse encajar en un estilo concreto.

Quizás un modelo de negocio más informal, de mesas altas, donde se busque un picoteo previo a una comida principal, sí que obedezca al fenómeno estudiado, combinándolo en todo caso con los elementos que hoy en día se requieren para triunfar como establecimiento de comida y bebida.

7. Referencias

Alberca, P., & Parte, L. (2018). Operational efficiency evaluation of restaurant firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1959-1977.

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. ESIC editorial.

Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641-1661.

Anderson, L. (2017). El multiculturalismo culinario en España. *Fronteras y migraciones en ámbito mediterráneo*, 29.

Andrews, C. (2010). *reInventing Food: Ferran Adria: the man who changed the way we eat*. London: Phaidon.

Angulo, A. M., Gil Roig, J. M., & Mur, J. (2007). Spanish demand for food away from home: A panel data approach. *Journal of agricultural economics*, 289-307.

Ariffin, H. F., Bibon, M. F., & Abdullah, R. P. S. R. (2012). Restaurant's atmospheric elements: What the customer wants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 38, 380-387.

Ashe, M., Jernigan, D., Kline, R., & Galaz, R. (2003). Land use planning and the control of alcohol, tobacco, firearms, and fast food restaurants. *American Journal of Public Health*, 93(9), 1404-1408.

Ayuntamiento de Madrid (2017). *El municipio en cifras*. Recuperado desde: <http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=madrid&pc=ZTV21>; último acceso: 31 de enero de 2019.

Barna, G. (2011). *Futurecast: What today's trends mean for tomorrow's world*. Tyndale House Publishers, Inc.

- Bazán, E. P. (2012). *La cocina española antigua*. Editorial Maxtor.
- Biosca, D. (2003). *Dirigir con éxito un restaurante en el siglo XXI*. Gestion 2000.
- Bueno, P., & Ortega, R. (1998). De la fonda nueva a la nueva cocina. La evolución del gusto culinario en España durante los siglos XIX y XX.
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 155-164.
- Camarena, D. M., Sanjuán, A. I., & Philippidis, G. (2011). Influence of ethnocentrism and neo-phobia on ethnic food consumption in Spain. *Appetite*, 57(1), 121-130.
- Cañibano, L., Covarsi, M. G. A., & Sánchez, M. P. (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura. *Revista española de financiación y contabilidad*, 17-88.
- Capel, J.C. (2011). ¿Gastrobares? *El País*. Recuperado desde: https://elpais.com/elpais/2011/06/15/gastronotas_de_capel/1308137932_130813.html; último acceso: 16 de marzo de 2019.
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas – CNAE (2009).
- Cooper B., Floody B., & McNeill G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Grupo editorial Norma.
- Daries-Ramon, N., Cristobal-Fransi, E., & Mariné-Roig, E. (2017). Deployment of restaurants websites' marketing features: The case of Spanish Michelin-starred restaurants. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-32.
- Delgado, A., Vargas, E.E., Montes, J.M., & Rodriguez-Torres, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, 12(4), 1088-1155.

Diario de Gastronomía (2019). *La restauración española crece por cuarto año consecutivo*. Recuperado desde: <http://diariodegastronomia.com/la-restauracion-espanola-crece-cuarto-ano-consecutivo/>; último acceso: 12 de marzo de 2019.

Federación Española de Hostelería y Restauración (2012). *Anuario de la hostelería de España*. Recuperado desde: <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-79.pdf>; último acceso: 24 de enero de 2019.

Federación Española de Hostelería y Restauración (2018). *Anuario de la hostelería de España*. Recuperado desde: <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/ANUARIO-HOSTELERIA-2018-online.pdf>; último acceso: 24 de enero de 2019.

Florencio, R. N. (2007). La comida española y la mirada extranjera. *Ars Medica*, 1, 20-35.

Fuentes-Blasco, M., & Moliner-Velázquez, B. (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53).

Gil, J. M., Gracia, A., & Sanchez, M. (2000). Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3(2), 207-226.

Guerra, J. L. (2009). El sector de la restauración en España. *Distribución y consumo*, 103(January-February), 32-39.

Hanefors, M. & Mossberg, L. (2003). Searching for the extraordinary meal experience. *Journal of Business and Management*, 9(3), 249-270.

Harrington, R. J., Fauser, S. G., Ottenbacher, M. C., & Kruse, A. (2013). Key information sources impacting Michelin restaurant choice. *Journal of foodservice business research*, 16(3), 219-234.

Hartel, J. (2002). Appetite for information in the hobby of cooking. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 39(1), 547-548.

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 (2018). Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral. Recuperado desde: <http://www.ine.es/> el 12 de febrero de 2019.

KMPG (2018). Anuario de la restauración organizada en España. Ingredientes para el éxito.

Kwok, L., & Yu, B. (2013). Spreading social media messages on Facebook: An analysis of restaurant business-to-consumer communications. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 84-94.

La Caixa (2013). *Anuario económico de España*. Recuperado desde: <http://www.algodehistoria.es/http://www.algodehistoria.es/wp-content/imagenes/2014/10/Anuario-Económico-de-España.pdf>; último acceso: 2 de febrero de 2019.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.

Lowrey, A. (2013). Do millennials stand a chance in the real world. *New York Times*, 26.

del Mar Alonso-Almeida, M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148.

Milliman, R. E. (1986). The influence of background music on the behavior of restaurant patrons. *Journal of consumer research*, 13(2), 286-289.

Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387-409.

Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249.

Péneau, S., Hoehn, E., Roth, H. R., Escher, F., & Nuessli, J. (2006). Importance and consumer perception of freshness of apples. *Food quality and preference*, 17(1-2), 9-19.

Ramos-Rodríguez, A. R., Medina-Garrido, J. A., & Ruiz-Navarro, J. (2012). Determinants of hotels and restaurants entrepreneurship: A study using GEM data. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 579-587.

Ribeiro Soriano, D. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(8/9), 1055-1067.

Richards, G., & Wilson, J. (2009). 17 Creativities in tourism development. *Tourism, creativity and development*, 255.

Ruíz de Lera, E. (2012). Gastronomy as a key factor in branding Spain. *Food and the tourism experience*, 115.

Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.

Sánchez Fernández, R., & Iniesta Bonillo, M. (2009). La estética y la diversión como factores generadores de valor en la experiencia de consumo en servicios. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(34).

Señán, G. B. (2010). El consumo en tiempos de crisis: una aproximación sociológica a la distribución del gasto en España. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (45).

Storm, H. J. (2013). Una España más española. La influencia del turismo en la imagen nacional.

Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.

Teixeira, A. K. G., de Lourdes Barbosa, M., & de Souza, A. G. (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía: Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 336-356.

Velázquez, B. M., & Blasco, M. F. (2012). ¿Por qué los clientes de restaurantes realizan boca-oreja negativo? *Esic market*, (142), 281-303.

Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama socioeconómico*, 27(38), 16-30.

World Tourism Organization (2017). *Affiliate Members Report, Volume sixteen – Second Global Report on Gastronomy Tourism*, UNWTO, Madrid.

8. Anexos

8.1. Encuesta

1. *¿Cuál es su rango de edad?*

- 18 - 25 años
- 25 - 35 años
- 35 - 45 años
- 45 - 55 años
- Más de 55 años

2. *¿Con qué frecuencia media asiste a un restaurante en su turno de comida o cena?*

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Cada 2 semanas
- Cada mes
- Cada 2 meses o más

3. *Generalmente, ¿a cuánto ascienden los gastos que realiza en estos restaurantes?*

- De 10 a 20 euros
- De 20 a 30 euros
- De 30 a 40 euros
- De 40 a 50 euros
- De 50 euros o más

4. *Califique (0-10) la importancia de los siguientes elementos con respecto a la calidad de la comida:*

- Sabor
- Variedad de platos
- Frescura
- Presentación
- Cantidad en el plato

5. *¿Dónde prefiere que esté situado el restaurante?*

- Barrio lujoso
- Zona de copas
- Hoteles
- Centro Comercial
- Indiferente

6. *¿Prefiere su ubicación en una zona de fácil aparcamiento o en zonas ambientadas y concurridas durante los turnos de comida y cena?*

- Fácil aparcamiento
- Zona ambientada y concurrida

7. *¿Incide en su elección la distribución y decoración empleada en el restaurante? Se hace referencia a temáticas concretas, elementos decorativos, presentación de las mesas y uniforme de los empleados.*

- Sí
- No
- Tal vez

8. *¿Qué elementos considera necesarios para un ambiente idóneo en un restaurante?*

- Comodidad
- Silencio
- Iluminación
- Música
- Espectáculos
- Cocktelería

9. *¿Qué elementos principales influyen en la elección de un restaurante?*

- Precio
- Buen servicio
- Calidad de comida
- Ambiente
- Ubicación
- Otro:

10. *¿Por qué regresaría a un determinado restaurante?*

- Por la calidad de la comida
- Por la calidad del servicio
- Por su ambiente
- Por su relación calidad-precio
- Otro:

11. *¿Cómo suele conseguir mesa en los restaurantes a los que pretende acudir?*

- Sin reserva

- Mediante reserva telefónica
- Mediante reserva online
- Otro:

12. *¿Cómo acostumbra a conocer restaurantes nuevos?*

- Boca a boca
- Redes sociales
- Críticos gastronómicos
- Otro:

13. *¿Cuál es su restaurante favorito de Madrid?*

- (...)

8.2. Entrevista Alberto de Luna

1. A raíz de tu trayectoria como crítico gastronómico y tus experiencias personales más familiares, ¿cómo crees que ha cambiado el sector de la restauración en Madrid en los últimos años (con motivo de la crisis económica)?
2. ¿Hacia donde crees que este sector se ha dirigido o se dirige? Los conceptos y elementos que se intentan implantar, los menús ofertados, la experiencia que se trata de transmitir.
3. ¿Crees que la reinención de los restaurantes clásicos ha sido clave en que sobrevivan o mueran? ¿Están obligados a ello? (Horcher, Zalacaín, Goizeko, Príncipe de Viana...).
4. ¿Ha cambiado la concepción del cliente (fundamentalmente joven) a la hora de acudir a un restaurante? Me refiero, mucha de la clientela ya no busca gastarse el dinero en una cena de alta cocina, si no que opta por sitios de moda y con un determinado ambiente.
5. ¿Qué opinas de los grupos de restauración y del servicio que intentan ofertar? Grupo Larrumba, Grupo el Paraguas, Grupos LaLaLa, etc.
6. ¿Qué peso han ganado los elementos internacionales? ¿Se ha saturado ya el mercado con los restaurantes que introducen estos elementos?
7. Si fueras a abrir un restaurante, ¿en qué elementos concretos centrarías tu atención y dedicación?
8. ¿Es imprescindible seguir una determinada pauta o receta a la hora de abrir un restaurante ahora en Madrid? Es decir, seguir un mismo concepto que triunfa, o una gestión y digitalización estándar.

9. Partiendo de mi hipótesis inicial de que muchos de los restaurantes de Madrid se acercan al concepto “oculto” de gastrobar, ¿crees que es cierta tal afirmación? La FEHR lo define como "un bar donde se sirven tapas, raciones y pinchos con un extremado cuidado del producto y la elaboración, con un enfoque gastronómico, donde se reporta al cliente un alto nivel de información sobre las elaboraciones que se sirven".

