



## La restauración moderna

**JUAN IGNACIO DÍAZ BIDART**

Secretario general de FEHRCAREM  
(Federación Española de Cadenas de Restauración Moderna)

La restauración moderna es una rama de actividad emergente y de gran crecimiento en España. Hoy en día, este subsector económico representa más del 0,53% del PIB, en él trabajan más de 140.000 personas en más de 12.300 locales, y factura en torno a 9.000 millones de euros anuales.

El nacimiento de este sector de servicios tiene su origen en el segundo local de los hermanos McDonalds en la localidad californiana de San Bernardino (el primero de ellos fue en 1938). Las investigaciones realizadas en su cocina por los dos hermanos, Dick y Mac, para producir más rápido y la especialización en unos pocos productos ofertados suponen el nacimiento del fenómeno de la comida rápida. Aunque la historia es mucho más complicada, la aparición de Ray Kroc, un vendedor de batidoras que se dirigió a los hermanos para ofertarles su producto, fue decisiva, ya que por su vasta experiencia profesional conocía bien el sector de la alimentación y veía en estas hamburgueserías un próspero negocio. Por ello, ante la necesidad de un parner comercial, los hermanos McDonalds llegaron a un acuerdo con Kroc para el desarrollo de concesiones, lo que hoy conocemos como franquicias. De ahí el nacimiento de una de las marcas más conocidas y de una nueva forma de negocio a nivel mundial.

Dentro de España la llegada de McDonalds no se inicia hasta 1981, siendo adelantado por su eterno rival, Burger King, que lo hizo en 1975. Mientras tanto, las empresas españolas no se quedaron quietas. En 1939 vio la luz el primer establecimiento de Rodilla, que se irá transformando progresivamente hasta la gran cadena comercial que hoy es. Dentro de la restauración en ruta destaca el nacimiento del Grupo Áreas en 1968, el grupo español más internacionalizado en este momento. Otro de los grandes conceptos es el caso de la familia Arango, que crea el Grupo Vips en 1969 a raíz de otras experiencias empresariales previas. También hay que destacar el nacimiento de los conceptos de pizza a domicilio, entre los que destaca Telepizza que ha tenido un gran éxito tanto en España como a nivel internacional. Por su parte, a principios de los noventa nace Pans and Company.

#### SERVICIOS QUE OFRECE

#### LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN

Los servicios de restauración en general van más allá de la simple demanda alimentaria. Este sector va desde una satisfacción más funcional hasta la alta gastronomía, en el que se tiene un espacio de convivencia donde cada visita a un restaurante es una experiencia y una vivencia. La restauración incluye 1,2 millones de trabajadores, 350.000 puntos de venta, equipos e instalaciones, menaje y energía, etc. El valor añadido lo constituye el conocimiento profesional, la cultura gastronómica, la tecnología, la creatividad culinaria, el diseño de espacios, el marketing, el poder de la marca y su producto singular. En la época de la economía del conocimiento, el sector de la gastronomía tiene un potencial como sector puntero dentro de la investigación y desarrollo. Además, puede ayudar a vender fuera de España nuestra cultura. Para ello se está investigando y desarrollando nuevos conceptos, equipamientos, sistemas de gestión y envases, para hacer llegar al mundo nuestra oferta culinaria. A



esto está ayudando el trabajo que están desarrollando los grandes cocineros españoles.

#### **CAMBIO DE HÁBITOS, FUNDAMENTO DEL CRECIMIENTO**

Las sociedades se hacen cada día más complejas y dinámicas. La vida de los ciudadanos cambia, y en especial la fuerte incorporación de la mujer en el mercado de trabajo nos hace tener menos tiempo para la vida familiar. Otro factor importante dentro del ámbito de la familia es la ruptura de la transmisión de conocimiento de la cultura culinaria. En general, los ciudadanos tienen además menos tiempo para comer por el ritmo de vida.

En la restauración o gastronomía, esta falta de conocimiento, junto con los cam-

bios sociales, ha desplazado la demanda desde el interior de los hogares hacia la restauración fuera del hogar. En 2012 se prevé que el 50% de las comidas se realizarán fuera del hogar.

Los elementos que van a fortalecer esta senda de crecimiento desde la perspectiva de la demanda de la restauración son:

1. **Ciclo económico.** El **crecimiento económico español ha impulsado el aumento de la renta disponible de los españoles.** En el caso del consumo de los españoles en restauración ha pasado de 62.207 millones de euros en 2000 hasta aproximadamente los 100.000 en 2007 (datos de Contabilidad Nacional). Por su parte, el incremento de la población activa hasta cifras históricas en nuestra economía ha aumentado notablemente el volumen de consumidores, fundamental-



mente por la entrada de la inmigración y la fuerte incorporación de la mujer al mercado de trabajo desde el año 1995. Aunque con los datos de 2008, el incremento espectacular de la tasa de paro está suponiendo una contracción del consumo, dentro del ámbito de restaurantes el nivel de consumo se ha mantenido o disminuido levemente durante este año, sufriendo un mayor descenso en 2009. Esta caída en el año 2009 probablemente no será tan profunda mientras se mantengan los precios del petróleo y las materias primas en los precios finales de 2008, ya que no disminuirá tanto la renta disponible de las familias. Otro factor que puede permitir cierta estabilidad tiene relación con el tipo de interés, los dos últimos años se ha vivido una subida de los tipos de interés desde el 2,5% hasta el 5% que ha incrementado los gastos financieros de las

familias, disminuyendo su posibilidad de consumo, y en especial del gasto en restauración.

**2. Los cambios laborales y sociales vividos en España.** La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha reducido el número de comidas dentro de casa. Debido a esta falta de tiempo, la madre no ha tenido tiempo para enseñar a sus hijos cómo cocinar. Una ruptura de la cadena del conocimiento culinario que supondrá en el futuro un mayor consumo de comidas fuera del hogar. Junto con el incremento de los hogares unipersonales (en Barcelona ya hay un 30%), que por la falta de alimentos en envases individuales y por falta de tiempo, les resulta más sencillo consumir en los restaurantes. Los cambios en el urbanismo hacia un uso más extensivo de la tierra, sobre todo en el entorno de las grandes ciudades,

hace que los desplazamientos y el tiempo dedicado al trabajo aumenten, generando por tanto una sociedad muy ocupada, en la que no se tiene demasiado tiempo para cocinar en casa.

La globalización no pone fronteras a la cultura y permite un intercambio cultural inmediato hasta ahora no conocido por nuestra civilización. Ese mix cultural hace que el consumidor esté abierto a nuevas experiencias. A esto hay que añadir la entrada de la inmigración y la salida al exterior de cada vez un mayor número de españoles, que hace que aparezcan cada vez nuevas necesidades culinarias debido a este intercambio cultural. La expansión de la comida japonesa en España era impensable hasta hace muy poco tiempo, y lo mismo ocurre con la aparición de los kebabs.

Todos estos conceptos también se verán influidos por las nuevas motivaciones relacionadas con la salud, con ejemplos como Fresco o Natural Break.

**3. Turismo.** La aparición de las líneas de *low cost* ha incrementado la oferta turística de medio recorrido dentro de Europa. Esto ha impulsado la base de nuevos turistas, así como el incremento del gasto en la mal llamada oferta complementaria, que es la restauración y la gastronomía.

#### LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA

Desde la perspectiva de la oferta hay una serie de elementos que fortalecen el crecimiento de la restauración moderna:

##### **1. Nuevas localizaciones**

- Las empresas disponen de nuevos emplazamientos aeroportuarios y otros a raíz del incremento del tráfico ferroviario producido por las nuevas líneas de alta velocidad. Las nuevas terminales construidas en los últimos dos años en los aeropuertos tradicionales, como Madrid o Barcelona, suponen unos 100 millones de euros. Las compañías de *low cost* están impulsando más viajeros en aeropuertos pequeños con el consiguien-



te incremento de negocio gastronómico. Además de estos espacios, existen nuevas oportunidades con las nuevas estaciones de AVE proyectadas.

- Las ciudades de menos de 50.000 habitantes centran el posible aumento de los conceptos de restauración moderna. Hasta ahora, la restauración moderna se había localizado en las ciudades de mayor número de habitantes de España, donde ha vivido un mayor crecimiento fruto de la aparición de un gran número de centros comerciales.
- Grandes conglomerados de empresas. A modo de ejemplo, los grandes complejos de oficinas del Banco Santander y Telefónica en los alrededores de Madrid.

## 2. Globalización

La aparición de nuevos gustos hace que la empresa española busque el desarrollo de nuevos conceptos que puedan amoldarse a una nueva demanda más internacional. Además, los nuevos profesionales de estas empresas han visionado una apertura al exterior importante con la exportación de concep-

tos españoles y sistemas de gestión al resto del mundo. Las empresas de capital español se encuentran en: China, India, Rusia, países del Este, EEUU, Argentina, México, Marruecos, etc.

## 3. Salud

En el siglo XXI, el mayor conocimiento del consumidor le hace estar preocupado por su salud. Éste experimenta y experimentará una mayor preocupación por sus hábitos culinarios. Por lo que aparecerán muchos conceptos y otros muchos se adaptarán a esta nueva demanda.

Las empresas de la restauración moderna han contribuido a la mejora de los procesos y de la profesionalización del sector. Además, la introducción de elementos tecnológicos ha mejorado la productividad y la eficiencia, permitiendo recortar los tiempos de espera de los clientes. El factor tiempo también ha favorecido la concentración de la demanda comercio-ocio-restauración y, con ello, la aparición de los centros comerciales, donde se permite compaginar las compras, la comida y el tiempo libre.

El aumento del conocimiento de los ciudadanos inclina la balanza hacia la bús-

queda de factores como la calidad y la seguridad alimentaria. La complejidad de un entorno multicultural posibilita la aparición de nuevos conceptos, fundamentalmente étnicos.

Todos estos factores, y algunos más, han potenciado la consolidación y el crecimiento de la restauración moderna.

## LA RESTAURACIÓN MODERNA: CONCEPTO Y TIPOLOGÍA

Se consideran empresas de restauración moderna aquellas cuya prestación de servicios de restauración muestran síntomas evidentes de aplicación de técnicas y sistemas de explotación, gestión y servicios al cliente. Dentro del concepto se debe incluir la percepción de cadena, y también la introducción del modelo de **franquicia como eje del negocio**. En términos prácticos o reales se encuentran aquellas empresas cuya plantilla mínima media a lo largo del año se sitúe en torno a los 75 empleados, tenga una facturación anual mínima de 5,5 millones de euros, realice compras a nivel conjuntas y tenga un nivel de profesionalización en la empresa.

Las empresas han profesionalizado un sector muy atomizado, como es el de la restauración. La estructura orgánica funcional se parece a la de cualquier empresa del sector servicios o industrial con sus departamentos: Financiero, Calidad, I+D, Recursos Humanos, Desarrollo, Expansión, Logística, Producción, Marketing, etc. Este entorno ha impulsado el aumento de la calidad del capital humano del sector, haciendo que las posibilidades de desarrollo de nuevos conceptos sea enorme, y potenciando su crecimiento.

Estas características introducen mayores barreras de entrada que en el pasado, pero aún el coste de establecer un local y prepararlo para su expansión permite la entrada y salida de nuevos conceptos en comparación con otros sectores de la actividad económica. Por eso, la tipología es diversa y extensa. Las clasificaciones dentro de la restauración mo-

derna cambian y dependen de la perspectiva del autor. Una clasificación posible es la siguiente:

1. **Fast food.** El verdadero germen del sector se encuentra dentro de este grupo. Las formas de producción, la introducción de cocinas centrales, la logística, la introducción de la franquicia, las centrales de compra, el marketing; en fin, cada uno de los aspectos del sector ha servido de ejemplo para establecer cada uno de los conceptos. La competencia dentro de este grupo es enorme.

– **Hamburgueserías.** Dentro de este campo se encuentran los líderes mundiales del sector como son: McDonald's, Burger King, Johnny Rockets, etc. Estas marcas, al ser productos maduros, han comenzado una vía de diversificación tanto en el producto como en su localización geográfica. Día a día se sitúan en lugares de menor población para tratar de incrementar su cuota de mercado. Además, el desarrollo de los *drive through* impulsados en EEUU, donde la población al menos realiza una comida al día dentro del coche, les ha permitido seguir creciendo en el número de clientes. Además se incluyen dentro de este sector conceptos relacionados con el pollo como son: Kentucky Fried Chicken, pollo tropical, pollo campero.

– **Pizzerías.** La base de harina se convierte en uno de los elementos cotidianos de la dieta de los países occidentales. Las principales marcas de nuestro mercado en España son Telepizza, Pizza Móvil (Grupo Ibersol) y Pizza Hut (Yum). A nivel mundial aparecen otras como Domino's.

– **Bocadillerías y sandwicherías.** La investigación desarrollada por el sector de la alimentación ha permitido el impulso de nuevos conceptos. Entre las marcas: La Brioche Dorée, Upper Crust, Prêt a Manger, Rodilla, Delinas, Taco Bell, etc.

– **Kebap.** Es un sándwich de origen turco. Su crecimiento en Europa occidental está siendo pausado pero fir-

## El sector de restauración moderna en España

El sector de restauración moderna en España representa el 0,54% del PIB. En términos de facturación representa en torno al 9% de la facturación de la hostelería, y emplea a unos 140.000 trabajadores en unos 12.300 locales.

### Principales empresas del sector que pertenecen a Fehrcarem. Miles de euros

	2003	2005	2007
McDonald's	554.000	612.000	707.000
Áreas	291.500	356.800	438.000
Telepizza	272.967	335.920	392.000
Heineken Temáticos	205.000	270.000	400.000
Grupo Vips	209.102	267.700	381.843
The Eat out Company	200.000	225.000	260.000
Grupo Arturo	80.000	190.000	230.000
Autogrill España	63.731	66.597	80.000
Comess Group de Restauración	43.700	139.500	175.000
Rodilla Sánchez	47.020	57.870	66.625
Compañía del Trópico Café & Té	24.100	31.000	46.000
Compañía Dallas Ribs Tony Roma's	22.400	25.200	29.700
Pizza Móvil – Vidisco	18.700	23.000	27.500
Istanbul Döner Kebap	8.000	25.000	31.000
Euro Tapasbar (Paradis)	13.000	18.522	3.100
Serviáreas	7.800	11.000	18.000
Grupo Tapelia. Arrocerías Alicante	4.348	23.158	30.730
Cafestore	2.730	10.023	20.850
Buffalo Grill España	5.530	5.800	6.061
Grupo Restalia	20.000	33.000	58.000
Grupo Re-imagina	7.000	15.000	23.000
Subway Realty of Spain			9.300
Gate Gourmet	57.000	67.254	76.000
Select Service Partner	52.651	65.528	78.924
<b>TOTALES</b>	<b>2.210.279</b>	<b>2.874.872</b>	<b>3.588.633</b>



me, debido al incremento de la población de origen árabe. Ejemplos: Döner Kebap Istanbul o Abassid Döner Kebap.

- **Heladerías.** El tradicional helado incorporando las técnicas modernas. Las marcas más conocidas: Haagen Dazs, Farggi, Flanela, Baskin Robbins, etc.
- Restaurante de autoservicios en áreas comerciales, como por ejemplo Flunch.

2. **Fast casual.** Es una combinación de velocidad y precio junto con una apertura a mayor variedad. Ejemplos: Establecimientos Viena, Pans&Company, Bocatta, 100 Montaditos, entre otros.

3. **Casual dining y fine dining.** Los nuevos hábitos de los consumidores y el desarrollo del sector han dinamizado el sector, emergiendo un nuevo concepto de restauración basado en un ambiente muy cuidado, un servicio al cliente más perso-

CUADRO 1

**Principales conceptos del casual dining y fine dining**

TIPOS DE CONCEPTOS	ALGUNAS MARCAS
• Temáticos	La Vaca Argentina, Cantina Mariachi, Sports Bar, La Creperie
• Comida mediterránea	Tapelia, Bazaar, Frescco, Vips
• Oriental	Yo Sushi. Wok, Wagaboo, Sushi Ole.
• Tapas españolas	Tapas Bar, Cañas y Tapas, Tío Pepe, Sagardi, Gambrinus, Mesón 5J, Lizarrán, Cruz Blanca
• Costillas y comida de origen americana	Tony Roma's, Ribs, Fridays, Foster's Hollywood y Buffalo Grill
• Pasta y pizza	Gino's, Pastafiore, Pasta City, La Tagliatella, Il Tempietto, Pizza Jardin

nalizado, y unos productos más diversos sin olvidar el factor precio para el target al que se dirige.

4. **Restauración en ruta.** En esta clasificación se encuentran aquellas empresas dedicadas a la concesión de restaurantes, cafeterías en aeropuertos y vías

de servicio. Además, se incluyen a las empresas de catering de servicio a viajeros de avión y tren. Las principales marcas de este subsector son: Grupo Áreas, Autogrill, Select Service Partner, Gate Gourmet y Cafestore.

5. **Coffee shops.** En este categoría se

## Retos de la restauración moderna

Uno de los aspectos que pueden limitar el crecimiento de la restauración moderna dentro del ámbito de los recursos humanos es la falta de trabajadores con mayor cualificación, sobre todo los cuadros medios de las empresas como pueden ser los gerentes de unidad. Si se incrementara la formación de estas personas se podría conseguir una mayor productividad del sector. Otro factor necesario es dar una mayor flexibilidad del mercado de trabajo. Esto se conseguirá al implementar una contratación a tiempo parcial que aumente la eficiencia del sector, y muy necesaria, más aun con la coyuntura económica que vivimos.

En el ámbito general se ve también la necesidad de impulsar la flexibilización de la normativa fiscal de vales de comida para poder incrementar el número de usuarios de la restauración.

Dentro del ámbito financiero, los tipos de interés pueden suponer un freno al consumo por el aumento del gasto fi-

nanciero. También la actual coyuntura económica con la disminución de la población ocupada va a suponer un elemento de disminución del consumo.

La aparición de nuevas empresas de operativa logística se hace perentorio en una búsqueda de una mayor eficiencia del sector. El mercado logístico para el sector de la restauración tiene una estructura de mercado con muy poca competencia, donde destacan dos empresas, una trabaja sólo para McDonalds y el otro operador para el prácticamente para el resto.

En cuanto a la dinámica de crecimiento y aparición de nuevos conceptos, uno de los campos por explorar es el de la inmigración. La búsqueda de sabores y productos de sus lugares de origen puede ser una de las fuentes de aparición de nuevas marcas. La justificación se da por el efecto nostalgia que en algunos casos puede perdurar hasta la cuarta generación.

La flexibilidad de horarios del sector

de la distribución en contraposición al sector de la restauración puede ser un factor negativo para el crecimiento. En estos momentos con la producción de cuarta y quinta gama o el envasado al vacío se pueden disponer de productos de alta calidad que pueden competir fácilmente con la restauración moderna. Si el comercio tiene la posibilidad de tener libertad de horarios y la restauración no puede, existirá una competencia desleal entre sectores por la restricción temporal.

Un efecto positivo de sinergias con el ámbito de la distribución es la aparición de marcas de producto relacionadas con un concepto de restauración. En EEUU, hay marcas como Fridays que venden sus productos en los lineales.

Todos estos factores pueden incrementar o frenar a corto plazo la restauración moderna, pero en el largo plazo seguro seguirá creciendo, y sobre todo, por las grandes tendencias de mercado que hemos subrayado al principio.

incluyen todos los nuevos conceptos de cafetería moderna. El ejemplo más paradigmático es Starbucks. En España se pueden encontrar empresas tales como: Café y Té, Jamaica, Café de Indias, Café di Fiore, Starbucks, entre otras.

#### UN SECTOR A LA VANGUARDIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

La tecnología avanza, día a día, y un sector moderno y dinámico se apoya al igual que el resto de la economía de las nuevas tendencias tecnológicas. La red y los adelantos producidos en la producción del alimento, junto a la bajada de los costes de los nuevos equipos y técnicas, han aumentado la productividad del sector. La aparición de la cuarta y quinta gamas, de los hornos de convención, mixtos o sistemas de cocción al vacío han permitido cambiar el sector de la restauración y homogeneizar los productos (muy importante para la marca). En lo referente a la



gestión, la introducción de los software de gestión y las mejores formas de acceder al hardware han permitido mejorar la eficiencia de este tipo de gastronomía.

Todas estas variables explican la impor-

tancia de la restauración moderna en el mundo, y en España, donde progresivamente este sector irá a más, y a buen seguro se convertirá en uno de los más relevantes de la economía española. ■

### Fehrcarem, la asociación del sector de restauración moderna

**F**ehrcarem nació en 1996 a iniciativa de 10 grandes grupos de restauración, con el fin de dar respuesta a las necesidades y demandas de un sector que cada día tiene un mayor peso en nuestra economía.

En octubre de 1995 se inicia la comisión promotora formada por Cenesa-Zena-Vips y Ahuevo. En marzo de 1996 se conforma el grupo de los diez que iniciarán la andadura de Ascarem (Asociación de Cadenas de Restauración Moderna). Entre 1996-2000, bajo la presidencia del Grupo Cenesa, se crearon las comisiones de Higiene, Recursos Humanos y Relaciones Institucionales. El trabajo de la comisión de Higiene se centró en el APPCC y una Guía de Buenas Prácticas del Sector de Restauración Rápida. La comisión de Recursos Humanos trató los temas de condiciones laborales del sector, formación y mejora de la carrera profesional. La comisión Institucional se

centró en contactos internacionales, proveedores, congresos, ferias del sector y su integración en FEHR. La integración en la Federación Española de Hostelería fue un hecho importante y supuso el traslado de la sede a Madrid. En este periodo de 1996 a 2001 se pasó de 10 a 26 socios.

En 2002, el censo disminuyó a 23 socios por la concentración societaria. La presidencia la ostentó Fernando Marañón, de McDonald's España. Sus objetivos fueron realizar un salto cualitativo, ganar influencia y centrarse en una actuación más operativa. Las comisiones existentes en ese momento eran: RRHH, Operaciones y Relaciones Institucionales.

En la actualidad forman parte de Fehrcarem 26 empresas y la presidencia la ostenta Bernardo Rodilla, de Rodilla Sánchez, SL. Los objetivos de Fehrcarem son potenciar la imagen del sector, repre-

sentarlo ante las instituciones y colaborar con la sociedad para tratar de desarrollar un sector más eficiente y eficaz.

Hoy, sólo las empresas pertenecientes a Fehrcarem representan el 0,21% del PIB y facturan el 3% del conjunto de la restauración en España. En los últimos quince años, la restauración moderna ha crecido el doble que la economía española. En términos de empleo supone el 12,5% del total de trabajadores de la restauración y supone un 3,6% del total de locales de restauración.

En definitiva, el sector de la restauración moderna es uno de los sectores más importantes de la economía española y, aunque la coyuntura económica actual no le acompañe, sin duda va a continuar consolidándose como consecuencia de la importante apuesta que se viene realizando por conseguir un servicio moderno y de calidad en España.