



# Restauración... ¿A dónde vas?

ANTONIO AGUSTÍN. Director General de "El Índice K".

## RESUMEN

*El consumidor ha cambiado sus hábitos de consumo fuera del hogar, a lo que también ha ayudado la situación de crisis económica. De otra parte la restauración es un sector altamente competitivo dotado en nuestro país con un gran número de locales y efectivos. Con todo, es necesario adaptarse a la nueva situación, pero en esta situación de incertidumbre es difícil saber cuáles decisiones son las acertadas. En este trabajo se realiza un análisis de tendencias entre los empresarios del sector más dinámicos, estructurando el análisis según una clasificación de la oferta de restauración más práctica que las clasificaciones convencionales, construida sobre las opciones estratégicas de negocio. Las respuestas obtenidas en la investigación se articulan en función de cuatro factores definitorios del negocio de la restauración: "producto", "servicio", "lugar" y "momento".*

**Palabras clave:** Restauración; análisis de tendencias; innovación en HORECA.

El reto de realizar un estudio de tendencias puede convertirse en una temeridad. Pronosticar hacia dónde va a ir el sector de la Hostelería y Restauración en España puede convertirse en algo tan difícil como pronosticar el alcance y fin de la actual depresión económica.

Son años difíciles para todos los sectores de la economía nacional y especialmente en los más directamente vinculados al consumo. La aversión al riesgo, o si se prefiere *la confianza* de los españoles está atravesando por sus momentos más bajos. ¿Qué se esconde detrás de esta penalización del consumo?

Para responder a esta difícil cuestión resolvimos que la mejor manera podría ser preguntar a los más preocupados, a los que más señales de movimiento, inversión e inquietud estaban mostrando para interpretar de sus comentarios qué es lo que se está hoy *cociendo* y en consecuencia qué comida previsiblemente se servirá mañana.

Todo ello en el marco del estudio denominado "Análisis cualitativo de las Tendencias de la Restauración en base a la percepción de los operadores del sector", encargado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente<sup>(1)</sup>.

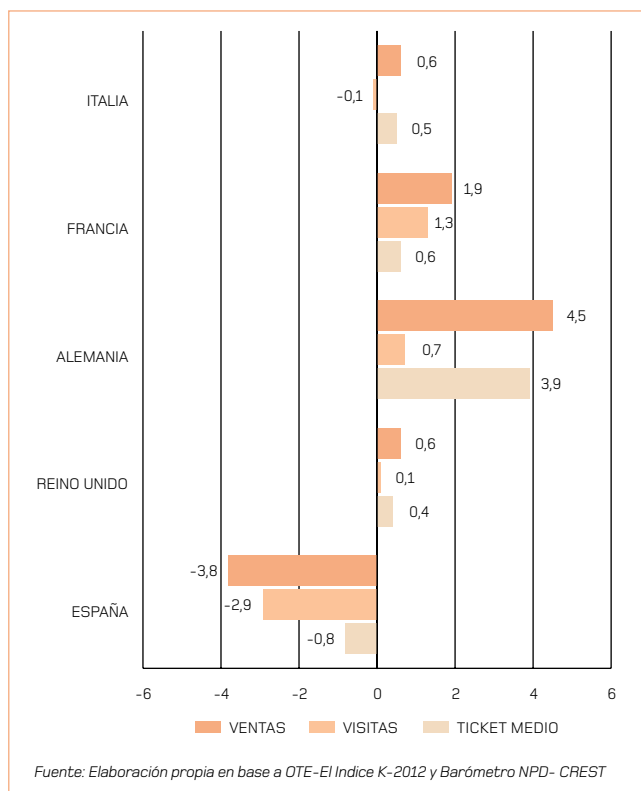
## PRIMEROS DATOS

En un sector tan extremo en puntos de venta y tan poco concreto en cuantificación (diferentes fuentes que se pueden consultar difieren en más de 100.000 puntos de venta -ACNielsen 233.000 y la FEHR, 330.000-) nos pareció que debíamos romper algunos *paradigmas* ya consolidados.

Cada día se consumen en restaurantes y bares 58 millones de euros, lo que quiere decir que cada hora se mueven casi 1,7 millones en bebidas, bocatas, menús o helados. Por persona -según datos del MAGRAMA- nos tocan 441 euros al año y 177 kg de comida y bebida de los cuales, frescos son 60,5, vinos de mesa y cerveza otros 34 y bebidas, 43.

GRÁFICO 1

### Evolución de la Restauración en países europeos. 2009-2010



Nuestro país, es sabido, es una tierra de *salir a la calle* de paseo y de tapeo. De chateo. Por eso nos ha sorprendido a todos que siendo mucho más consumidores fuera de casa (on trade) que los socios europeos nos hemos frenado más en seco que ellos.

Se ha vendido menos, se han visitado menos los bares y restaurantes y el ticket medio, aunque poco, se nos ha venido también abajo.

En este entorno pues de una clasificación "clásica" de hoteles, restaurantes, cafeterías y establecimientos de bebidas tan bien llevada históricamente por la FERH, teníamos dos opciones: o buscar



representantes de cada uno de estos segmentos o movernos entre los que como se ha comentado antes ponían patas arriba sus locales, los remodelaban o cambiaban con alegría sus cartas y menús. Y optamos por la segunda opción.

### HACIA UNA CLASIFICACIÓN NUEVA PARA IDENTIFICAR TENDENCIAS

El análisis de la abundante información secundaria, una larga e intensa serie de entrevistas personales y un minucioso trabajo de campo nos llevó a "reclasificar" el mundo de la restauración en 5 tipologías diferentes: los *trendies* (los que marcan la tendencia de lo que pasará) que son creativos, innovadores y rompedores, los **Buscadores de oportunidades** que con un enfoque orientado muy claramente al cliente buscan huecos de mercado muy concretos para satisfacerlos, los que tienen como objetivo buscar **volumen** y convertir éste en una oportunidad competitiva (mejores coste - mejores precios), los **especialistas aumentados** que son una especie de "parvenues" (sobrevividos) que partiendo de un negocio *lateral* como una panadería o una gasolinera, deciden ampliar su oferta con co-

# ROMANICO



## ROMANICO

es la máxima expresión de todos los valores que se obtienen del aceite de oliva virgen extra.  
Un mundo de aromas que se complementa con las exquisitas aceitunas, las almendras,  
los patés, y nuestros vinagres.



una empresa:



patrocinada por:



CUADRO 1

**Clasificación de establecimientos para determinar tendencias**

TIPOLOGÍA	FACTORES IDENTIFICATIVOS	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS	PESO ESTIMADO EN EL NEGOCIO	PONDERACIÓN DE LAS OPINIONES
TRENDIES	Marcan la tendencia de lo que pasará en el futuro	Creativos, innovadores	Ferrán Adriá Javier de las Muelas	1%	10%
BUSCADORES DE OPORTUNIDADES	Su foco consiste en cubrir diversos targets de clientes Atentos a las oportunidades	Expansión, consolidación y cambios constantes de formato. Activos sin estridencias	Grupo Cacheiro Grup AN	4%	25%
GENERADORES DE VOLUMEN	Estructura orientada a la generación de volumen de negocio (número de locales y coste de servicio al cliente ajustado)	Definen enseñías, consolidan surtidos, ofertas, precios y modelos de servicio con vocación de estabilidad	Mc Donalds Eat Out Grupo Rodilla	12%	30%
ALTERNATIVOS, ESPECIALISTAS AUMENTADOS	Desarrollan nichos basados en ofertas comercialmente diferentes	Presupuesto base 0: extensiones procedentes segmentos (orgánicos, helados, bocadillos)	Mallorca Molí Vell	5%	30%
ESENCIALES DE PRODUCTO	Tradicional en oferta y servicio. La mayoría.	Tradicionales por el formato, o por el modelo de negocio	Restaurantes y bares tradicionales: Caracas, Bracafé, José Luis, ...	78%	5%

*Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas panel de expertos*

midas y los de siempre, los **“tradicionales”** que hemos definido como “esenciales de producto”.

La cuota de mercado de los primeros hemos interpretado que era inversa a su cuota de marcar tendencia y cambio. Por eso a sus opiniones les hemos otorgado un peso superior. La voluntad de cambio de los tradicionales no es menor, pero hemos entendido que sí sus capacidades financieras, de estar al día y de adecuarse a un nuevo cliente que cambia hora a hora.

De ahí, por tanto, que sea importante destacar que las conclusiones que extrajimos de nuestro periplo proceden de la suma de restauradores fundamentalmente “inquietos”.

**QUÉ ES UN BAR O UN RESTAURANTE Y QUÉ ES PRECISO EVALUAR: PSLM**

Identificados los interlocutores procedía identificar las cuestiones. Por eso acabamos interpretando que la identificación y clasificación de un restaurante o bar debía realizarse en base a cuatro ángulos clave: Producto (la oferta), Lugar (dónde se ofrecen los alimentos, el sitio fijo o móvil y en qué formato), Servicio (barra, autoservicio, take away, televenta, internet) y Momento del consumo (desayuno, almuerzo, cena...). La suma de las variables concretas de cada uno de estos factores configura la oferta comercial final. Cualquier bar o restaurante responde al producto de una suma en la que los sumandos son casi siempre diferentes. Bocata + Centro Comercial + Barra + Almuerzo es muy diferente a Productos Frescos + restaurante de barrio + servido por el propietario + mesa con mantel, especialmente a la luz de la luna. El proceso de evaluación incluyó pues la valoración de nuestros panelistas sobre cada una de estas variables.

**PROCESO PREVIO PARA EVALUAR LAS TENDENCIAS**

Finalmente procede explicar cuáles fueron las premisas a la luz de las cuales analizamos los datos que obtuvimos.

1. Las tendencias son *móviles*. Hay que entender que varían con el tiempo. “una tendencia puede dejarlo de ser en muy pocos días”.
2. Las tendencias *afectan de forma diversa* a los diferentes operadores. “¿Qué tiene que ver una cadena de “frankfurts” con un restaurante de moda?”
3. Las tendencias tienen que entenderse como un *juego de contrarios*. “Nada es blanco o negro. La tendencia es una posición momentánea es un eje que viene marcado entre extremos: ¿comida natural o comida elaborada? ¿comida étnica o tradicional?”.

Cada una de las valoraciones realizadas por los empresarios y directivos entrevistados se ha colocado sobre el eje en dos posiciones: ¿cuál es la posición hoy y cuál va a ser la posición –previsiblemente- mañana?

**VALORACIONES SOBRE LO QUE PASARÁ**

**En cuanto a la variable producto.**

- El producto *fresco* es muy relevante en restauración, si bien avanzará el peso de la cuarta gama (entre otras cosas porque el fresco supone una fuerte dependencia del cocinero) teniendo en cuenta que en función del tipo de restaurador jugará un papel muy diferente.
- Se optará por consumir menos cantidad -sustituyéndola por la calidad- pero de ninguna manera el consumidor se conforma-

LA CALIDAD DE LOS CAVAS, VINOS Y LICORES DE CANALS & MUNNÉ HA SIDO, DURANTE ESTOS ÚLTIMOS AÑOS, RECONOCIDA EN PREMIOS NACIONALES E INTERNACIONALES Y EN LAS GUÍAS VINÍCOLAS Y GASTRONÓMICAS DE MAYOR PRESTIGIO

## 25 MEDALLAS, ALTÍSIMAS PUNTUACIONES, VARIOS PREMIOS A LA EXCELENCIA Y UN GRAN PREMIO A LA CALIDAD COMO BODEGA



Desde 1.915, CANALS & MUNNÉ elabora cava y vinos en los que la calidad prima sobre cualquier otro aspecto, sus producciones son limitadas, la materia prima es mimada en su totalidad y todo con unas altas dosis de contraste entre la artesanía tradicional de la marca y la nueva tecnología, son las causas por las que esta bodega gana año tras año todo tipo de premios entre los que destacan la GRAN MEDALLA DE ORO para su cava ecológico DIONYSUS BRUT NATURE RESERVA y otras de ORO para el ROSÉ RESERVA PINOT NOIR BRUT y para el vino tinto GRAN PRINCEPS obtenidas en el CONCURSO MUNDIAL DE BRUSELAS.

Razones para disfrutar en cualquier momento del día, todos los días del año, de la calidad de los vinos, cava y licores de CANALS & MUNNÉ pasando unos momentos inolvidables.



## CONOZCA EL EXCLUSIVO MUNDO DE CANALS & MUNNÉ

Entre en el mundo de CANALS & MUNNÉ y descubrirá un exclusivo mundo de aromas y sabores que constituyen todo un placer para los sentidos. Descorchar una botella de cava o vino CANALS & MUNNÉ constituye un momento inolvidable. Único.



Calidad, tradición y modernidad



Entre y descubrirá todo el atractivo mundo de CANALS & MUNNÉ



Todos los fines de semana y festivos en nuestras cava - Nova y Vella - ubicadas en Sant Sadurn d'Anoia, la capital del cava, puede disfrutar de una excursión donde el vino, la gastronomía y la cultura son los protagonistas

tienda  
**on line**

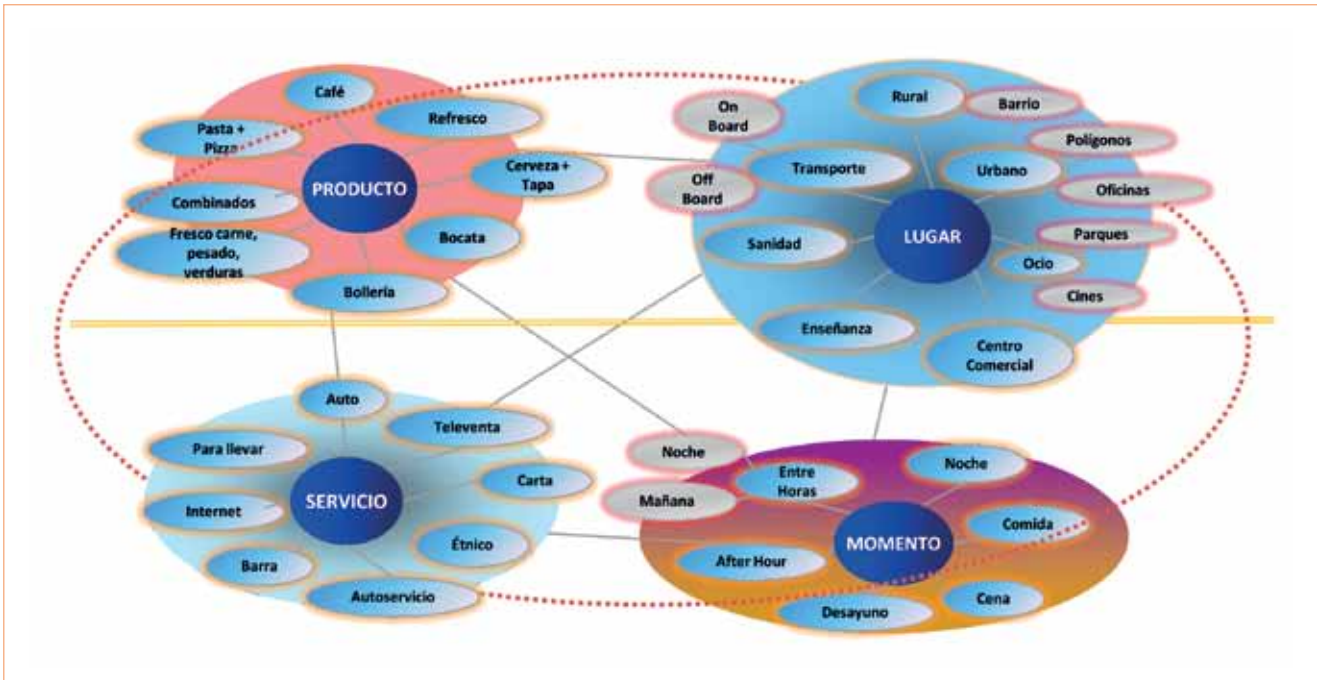
Si quiere disfrutar de nuestros cava, vinos y licores entre en nuestra TIENDA ON LINE [www.canalsmunne.com](http://www.canalsmunne.com) o llame directamente a la Bodega, teléfono 93.891.0318 (Srta. Amèlia) y en su primera compra de 1 caja de 12 botellas tendrá unas condiciones especiales y, de regalo, 6 copas de cava (envíos a domicilio con transporte gratuito).



También puede encontrar nuestros cava ROSÉ PINOT NOIR y BRUT NATURE en todos los establecimientos de EL CORTE INGLÉS de Barcelona, Sabadell, y Tarragona y los centros HIPERCOR de Barcelona, Cernellà y Girona.

CUADRO 2

Estructura de la Restauración. Cómo evaluar las tendencias



rá con el *minimalismo*: “La situación económica lleva a gastar poco pero con más calidad y cocina buena”.

- Las comidas principales -fuera del hogar- pierden peso despertándose el *apetito* de las *entrecomidas* (menos cantidades y más frecuentes). Ello hace que los establecimientos de conveniencia incrementen la oferta y faciliten el acceso a productos tentempié.
- Lo “orgánico” no goza todavía de reconocimiento por parte de la sociedad. No se reconocen las ventajas del consumo de estos productos entre otros motivos porque hay confusión entre las fronteras de natural -orgánico- saludable.
- Lo sofisticado “frena”. Dificulta una cuenta de explotación positiva y se cree que el cliente se ha “hartado un pelín de tanto *cuento*”.
- Sí crece la exigencia por la garantía sanitaria de los alimentos ingeridos y la adhesión al concepto “SIN” (grasas, colesterol, azúcares, sal...) y no tanto “CON” (qué hay que comer para tener una dieta sana).
- La cocina, opinan nuestros panelistas, deben acercarse a la dieta. Lo de “mediterránea” suena bien y se marca como seña de identidad e incluso meta... si bien “el fin de semana se practica la indulgencia”.
- Los productos y cocina étnica parece estar tocando “techo” derivándose hacia la “temática”. Ahora bien, la afluencia de turistas creciente hace que se confirme el convencimiento de que la cocina “tradicional” –muy relevante para nuestros visitantes- deba potenciarse por ser signo de identidad y modelo de exportación.

- La racionalización de los costes va a obligar a que los restaurantes reduzcan su portfolio. Por otra parte se reconoce que “tener un portfolio amplio indica poca focalización y percepción por tanto probable de que no lo haces del todo bien”.
- Finalmente, hemos podido ir leyendo entre líneas que la prohibición del consumo de tabaco y el desarrollo de *especialistas* ha ido debilitando el clásico concepto de “one stop eating”.

**A nivel de servicio.**

- La dificultad de contratar personal siempre competente y los costes asociados conducen a una cierta modificación del concepto de servicio: el servicio “mixto” (pedido y pago en caja) empieza a ser habitual y ello hace que se desarrolle cada vez más el cliente que “quiere que le dejen en paz”.
- Las terrazas han cambiado el panorama de los locales. Han pasado de ser *complemento* a ser *necesidad*. Que cada vez más bares las abran obliga a que todos acaben también haciéndolo. Ello ha desarrollado una actividad empresarial adicional de notable volumen de facturación.
- También la menor propensión al gasto (y también menor disponibilidad económica) contribuye a potenciar el servicio en barra (en pinchos, tapas y comida rápida).
- El menú ha dejado de ser “ave de paso de días laborables” para instalarse definitivamente en restauración. Lo que en hostelería se conoce como “todo incluido” en bares y restaurantes ha pasado a llamarse “menú”.

- El vending es una alternativa (420.000 máquinas instaladas en España) con un gran potencial pero que no parece ser todavía una opción real al bar.
- El “delivery” o entrega a domicilio, crece. Hay 2,5 millones de clientes potenciales en España porque son internautas que se conectan a diario y han pedido comida a domicilio al menos una vez al mes.
- La red está marcando un territorio todavía por explorar. El 15% de reservas se realizan a través de *smartphones* y el peso de las reservas *on line* -no cuantificado- empieza a ser muy relevante en restaurantes que se promocionan a través de plataformas de demanda.
- El sector sigue siendo poco “exigente” a la hora de exigir cualificación a sus empleados. El contrato, aunque suele ser indefinido, integra a personas con muy poca formación. “Seguramente hoy, ser camarero, es lo último en la escala de prestigio profesional”.
- Los precios se han ajustado y se ajustarán más... pero el margen de maniobra para el restaurador es escaso. El consumo alimentario tampoco parece ser excesivamente estático a la variación de precios.
- La decoración es importante, pero sin excesos. Existe el riesgo de hacer “jaulas de oro que contengan gorriones comunes”. “La calidad es el producto, la decoración un *plus*”.
- *Show cooking* es indudablemente un activo que da credibilidad a la oferta y al local. Sin excesos, pero parece un activo a explotar ya que el cliente lo valora.
- La posibilidad del pago con tarjetas es obligado. Nadie duda de su utilidad. No se trata sólo de una situación de crisis sino de un nuevo hábito. “Los clientes ya no llevan dinero... lo malo son las propinas. Menos”.

#### ¿Qué nos dicen nuestros entrevistados del lugar?

- Dado que el tiempo es cada día más un factor más relevante, la oficina, -los comedores de empresa- son una alternativa seria al restaurante. En un 26% las empresas cuentan con cafetería o comedor propio.
- Los centros comerciales se están convirtiendo también en una alternativa seria a los clásicos bares y restaurantes. El “Food court” anima a la salida a locales que habitualmente operan bajo el modelo de franquicia.
- También los gimnasios y centros en los que se practica deporte se están convirtiendo en centros de restauración. Las “dos horas” que suelen ser habituales en España como franja horaria para comer empiezan a utilizarse también para hacer deporte. Lo natural es que sea también lugar rápido de comida (sana).
- En restauración en ruta merece un tratamiento especial. DBK contabiliza 3.430 establecimientos de comida en ruta en España que sirven comida y bebida por más de 1.000 millones de euros. Viajantes y viajeros necesitan comer. Y están dejando de hacerlo en los antiguos restaurantes de carretera.



- El MAGRAMA estima el peso de la restauración colectiva en 2.418 millones de euros. La ocupación del sector supera las 100.000 personas, crece el número de empresas de restauración colectiva, el número de establecimientos y también de clientes. Las cocinas son *móviles*.
- La climatología, el turismo y el entorno de ocio desdibujan el concepto algo “tradicional” de local “fijo” pasando a ser protagonistas la comida y el producto. “Se tiene que poder llevar a donde se quiera consumir”.

#### Finalmente... ¿Qué ocurre con el momento?

- Los productos básicos de desayuno diario decrecen mucho más en hostelería que en el consumo del hogar. El restaurador tendrá que adecuar su oferta y lanzarse a los pinchos o a los “bocatas”.
- Acabar el día significa cada vez más “darse un respiro” por lo que la merienda parece que va a más. Ahora bien, la cena se está convirtiendo en *la reina del baile* y se considera como el momento más apropiado para tener un momento distendido en torno a la mesa.
- Entre horas, a tope: “las horas las marca el estómago y las ganas más que el reloj”. Ante un modelo de vida cada día más desestructurado, lo natural es que la comida acabe adaptándose a los huecos horarios”.
- Comer en familia sigue siendo un activo aunque disminuye cuando la mesa está en el restaurante.
- España es un destino turístico muy relevante (el cuarto del mundo) pero necesita actualizarse. De un impacto total de 130.000 millones de euros, la restauración se lleva aproximadamente un 30%. El reparto sin embargo es muy desigual entre los diferentes modelos de restauración y comunidades autónomas.
- La noche pasó a la historia, pero sigue tirando. De ser todo (copas, comida, postre, café y puro) ha pasado a ser picoteo en un lado, comida ligera en otro y copas en un bar.

## IMPLICACIONES PARA EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

El análisis llevado a cabo obliga a pasar las conclusiones por un tamiz previo.

1. En primer lugar, el reconocimiento explícito de que estamos en crisis. Esto condiciona la manera de consumir y de hacer. Las opiniones vertidas deben ser interpretadas pues -y filtradas- por este hecho. La crisis implica reducción de la renta disponible, desempleo, cultura general de ahorro y variación en los criterios de gasto. También genera una asignación diferente al valor de lo comprado.
2. En segundo lugar hay que tener en cuenta otras variables que están afectando seriamente al sector. Fundamentalmente las legislativas (tabaco y alcohol) y la dificultad de acceder a una mano de obra cualificada y con ganas.
3. Finalmente, también relevante, los rápidos cambios que se están produciendo en el estilo de vida. Desde nuestro punto de vista estos son, (a) percepción de que el tiempo es escaso (b) vuelta a los valores “esenciales” como el ocio, la familia, la amistad, la proximidad... y (c) la importancia creciente que el ciudadano- consumidor está dando a la salud.

## ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES? ¿PARA QUÉ Y EN QUÉ TIENE QUE PREPARARSE EL SECTOR?

En primer lugar hay que entender “**la desestructuración de la ingesta**”. El restaurante que suplía la necesidad de alimentación fuera del hogar con pautas como: comida familiar los sábados, cena convencional con amigos los jueves y desayuno matutino con zumo los días laborables... ha dejado de ser previsible. La baraja se ha roto generándose ofertas diferentes que manejan cambios en la dieta y responden a horarios y frecuencias diferentes. El comportamiento del consumidor ya no es previsible y la oferta se ha multiplicado.

**La fragmentación del almuerzo.** El restaurante tradicional integraba aperitivo, almuerzo, postre, café copas y puro. El de hoy apenas tiene aperitivo ni copas -que se toman en otro local- ni puros, que están prohibidos. Del generalismo pues, al especialismo:



licorerías, cervecería, clubs de fumadores, expertos en carne, rápidos, tradicionales...

El afianzamiento de un cliente-consumidor **híbrido**. El nuevo y el futuro consumidor ya no es exclusivo de nadie en particular. Simultanea y consume en espacios aparentemente contrapuestos. La segmentación en subgrupos es imposible. Ya no hay “sólo ricos” o “sólo carne” o “sólo restaurantes temáticos”. Los mismos ciudadanos que van en taxi, van en moto, en bus, en metro y en limousine. La barrera entre ocio y trabajo se ha diluido a la hora de comer.

Definitivamente el consumidor es **infiel**. Ya no se conforma con acudir exclusivamente a un punto de servicio. Quiere variar, quiere cambiar. Y lo que empezó siendo curiosidad por la variedad hoy se ha convertido ya en una “necesidad habitual”. Alterna ofertas competitivas entre sí y complementarias.

## ENTONCES... ¿QUÉ HACER?

Las respuestas a todas estas tendencias reclaman soluciones principalmente en cuatro áreas.

- A nivel de oferta (producto/servicio), simplificación (menos referencias y mejor tratadas) prestando atención a los productos naturales (cada vez más demandados) a la dietética y a la fijación en un modelo equilibrado de servicio con el cliente. Ha pasado a la historia los camareros invasivos constantemente pendientes del respirar de sus clientes.
- En cuanto al local (decoración y ambientación), búsqueda de la racionalidad (sin gastos excesivos), de la simplicidad (huyendo de los excesos) y en armonía con la versatilidad, (huyendo de la limitación de una oferta generalista o demasiado específica).
- Las operaciones. Cuatro puntos básicos (1) mejorar el proceso de compra incorporando seriamente la 4ª y la 5ª gama (2) el mayor control de stocks en base a una reducción de las referencias (3) Mejora del área de contratación de personal (formación y seguimiento) y (4) Desarrollo de la red: El mismo modelo no funciona igual en cualquier localización.
- Finalmente, en lo que se refiere a “Fórmulas de explotación”, mayor vinculación a proveedores que cada vez sean más integrados y reconversión -cuando convenga- a un modelo de franquicia que garantice procesos de cocina, congelación y menús más eficientes.

En fin, las entrevistas con los propietarios de 35 compañías vinculadas al sector de la restauración han sido enormemente interesantes y productivas. Sin ellos no hubiéramos sido capaces de trazar ni una sola línea en el plano de un mundo que desde el equipo K ya hemos bautizado como “Un mundo sin mapas”. Esperamos que estas líneas les sirvan a ustedes para adentrarse un poco más en él. ■

### **Nota**

<sup>1</sup> El informe completo se puede consultar en: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cualitativo\\_tendencias\\_restauracion\\_2012\\_tcm7-270844.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cualitativo_tendencias_restauracion_2012_tcm7-270844.pdf)