

2006

Análisis Económico y Estratégico del sector de la Hostelería de Sevilla. Hacia la excelencia gastronómica

José Ignacio Castillo Manzano, *Universidad de Sevilla*

Lourdes López Valpuesta, *Universidad de Sevilla*

Miryam González Limón, *Universidad de Sevilla*

Esther Gómez Quero

Juan Pedro Asencio Flores

Análisis Económico y Estratégico del sector de la Hostelería de Sevilla. Hacia la excelencia gastronómica



NO8DO
AYUNTAMIENTO DE SEVILLA
Economía e Innovación



**Análisis Económico y Estratégico del sector de la Hostelería de Sevilla.
Hacia la excelencia gastronómica**

Este trabajo ha sido realizado por el siguiente equipo técnico:

Director:

Prof. Dr. José Ignacio Castillo Manzano (jignacio@us.es)

Coordinación:

Profra. Dra. Lourdes López Valpuesta

Equipo Técnico

Profra. Dra. Miryam González Limón

D^a. Esther Gómez Quero

D. Juan Pedro Asencio Flores

Edita: Delegación de Economía e Innovación. Ayuntamiento de Sevilla

Universidad de Sevilla

Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla

© Delegación de Economía e Innovación. Ayuntamiento de Sevilla

ISBN: 84-690-1441-2

Depósito Legal: SE-5087-06

Diseño, Maquetación e Impresión: GRAFITRÉS, S.L. - Utrera (Sevilla)

JOSÉ IGNACIO CASTILLO MANZANO
LOURDES LÓPEZ VALPUESTA

**Análisis Económico y Estratégico
del sector de la Hostelería de Sevilla.
Hacia la excelencia gastronómica**

Sevilla, 2006

[ÍNDICE

Presentación	11
Introducción	13
Capítulo 1. El sector de la Restauración desde la perspectiva de la oferta	15
1.1. Marco Conceptual	15
1.2. Tendencias actuales del sector de la Restauración. Una visión general	16
1.3. El papel del Chef en la Restauración	19
1.4. Tres retos en la Gestión del establecimiento	20
1.4.1. Formación del personal	21
1.4.1.1. Formación en España: la segmentación de la profesión	23
1.4.2. Control de la Inflación	25
1.4.3. Búsqueda del Staff de Gestión idóneo	27
1.5. Las franquicias	30
1.5.1. Ventajas y limitaciones de las franquicias	31
1.5.2. Franquicias versus restauración tradicional.	35
1.5.3. Franquicias de comida rápida: ¿hacia la estandarización de los gustos de los consumidores?	36
1.6. ¿Influye la Restauración en el Turismo? El concepto de Turismo Gastronómico	37
Capítulo 2. La demanda de los servicios de Restauración: la Satisfacción del Consumidor	43
2.1. Comportamiento del Consumidor	44
2.2. Ingeniería de Menús	48
2.3. Tiempo de Espera	49
2.4. Servicio	50
2.4.1. Características del Servicio	50
2.4.2. Fases del Servicio	51
2.4.3. Calidad en la prestación del Servicio	53
2.4.3.1. Teatralidad	55
2.5. Política de Fijación de Precios	56
2.5.1. El Menú de precio fijo: el "Menú del Día"	58
2.6. Política de Promoción mediante descuentos: cupones, tarjetas de fidelización o acuerdos institucionales	62

2.7. Propinas	64
2.8. Gestión de las Quejas	64
Capítulo 3. Experiencias en Restauración	67
3.1. Experiencias Internacionales en Restauración	67
3.1.1. Gourmet Ghetto en Berkeley (California)	68
3.1.2. Centro Comercial Colombo en Lisboa (Portugal)	69
3.1.3. Puerto Madero en Buenos Aires (Argentina)	70
3.2. Experiencias Nacionales en Restauración	71
3.2.1. Experiencias Imaginativas del periodo 2005-2006	71
a) Plan Valencia	71
b) Plan Tarragona	71
c) Hostelería Erasmus en Valencia	71
d) Guía de atención al cliente en San Sebastián	72
e) Embajadas gastronómicas	72
f) Iniciativas en Andalucía	72
3.2.2. El Port Vell en Barcelona	73
3.3. Experiencias Sevillanas en Restauración	74
3.3.1. Las Ferias o Rutas de las Tapas	74
3.3.2. Restauración en centros comerciales	76
3.3.3. Restauración en espacios portuarios: el proyecto Delicias	79
3.3.4. Las Franquicias Sevillanas	80
Capítulo 4: Aspectos Claves de la Restauración en Sevilla	83
4.1. Visión del sector de la Restauración en Sevilla a través de las guías gastronómicas y de viajes	83
4.1.1. Tratamiento de la Restauración en el municipio de Sevilla en las guías gastronómicas y de viajes	85
4.1.2. La Restauración sevillana en las guías gastronómicas y de viajes en comparación con las restantes capitales de provincias andaluzas	95
4.1.3. Ratios de comparación de las citas en las guías gastronómicas y de viajes en las capitales de provincias andaluzas	100
4.2. La Formación en el sector de la Restauración en Sevilla	106
4.2.1. Escuela Superior de Hostelería de Sevilla	108
4.2.2. Escuela de Hostelería Gambrinus	111
4.2.3. Instituto de Enseñanza Superior Heliópolis	112
4.2.4. Estudios de postgrado en Restauración en la Universidad de Sevilla	112
4.3. La Tecnología y el sector de la Restauración en Sevilla	114
Anexo Estadístico	117
A.1. Oferta de Restaurantes y Cafeterías	117
a) A nivel de provincias andaluzas	117
b) A nivel de capitales de provincias andaluzas	118
A.2. Restauración y Mercado de trabajo	127

a) Número de establecimientos	127
b) Población ocupada y desempleada	127
c) Salarios	128
d) Inmigración	129
A.3. Restauración y Turismo	131
a) Estructura del sector Turístico	131
b) Valoración de la restauración y gasto medio por turista	132
c) Establecimientos de restauración y bares en función de la población, los viajeros y los hoteles	134
Capítulo 5: ¿Cuál es el impacto socioeconómico del sector de la Restauración en Sevilla?	139
5.1. Delimitación del sector de la Restauración en Sevilla	139
5.2. Metodología Aplicada	140
5.3. Campaña de encuestas al sector de la Restauración en Sevilla: Cuantificación del Efecto Directo	142
5.4. Aplicación del modelo de demanda de Leontief: Cuantificación de los Efectos Indirectos e Inducidos	142
5.4.1. Agregación de los sectores de la economía regional en los cinco necesarios para el estudio	142
5.4.2. Provincialización de la TIO de Andalucía (2000)	143
5.4.3. Cálculo de los índices de precios	145
5.4.4. Cálculo de los Coeficientes de Desagregación	146
5.4.5. Cálculo de los ratios de Valor Añadido	147
5.5. Resultados cualitativos	148
5.5.1. Competitividad	148
5.5.2. Formación de la mano de obra	150
5.5.3. Fomento del sector	151
5.5.4. Formas de publicitar el sector	153
5.6. Resultados cuantitativos	154
Capítulo 6. Estrategias para el fomento del sector de la Restauración sevillana	157
6.1. Análisis DAFO del sector de la Restauración sevillana	157
6.2. Hacia el Plan Estratégico del sector de la Restauración sevillana	179
Ficha-Resumen. La Restauración sevillana en cifras	181
Bibliografía	185
Índice de Tablas y Gráficos	189

[PRESENTACIÓN

Decía el famoso dramaturgo irlandés George Bernard Shaw que no hay amor más sincero que el que sentimos hacia la comida. Posiblemente, muchos sevillanos cambiarían el vocablo comida, por la palabra tapa, junto a la liturgia social que conlleva.

Amparados por nuestro clima, la cultura mediterránea transformó una necesidad fisiológica en una actividad social. Por ello, no es de extrañar que el primer tratado sobre gastronomía lo escribiera un siciliano, o que la acción de tapear se perfeccione en nuestra tierra.

Pero el sector de la Restauración es mucho más que eso. Es uno de los motores económicos de nuestra ciudad y un elemento relevante del atractivo turístico de Sevilla como el gran destino de turismo interior en que nos hemos transformado en la última década. Buena prueba de ello es el crecimiento incesante de una oferta hotelera de calidad, lo que se refleja en las cifras de pernотaciones, en las que el municipio de Sevilla creció el año pasado un 13,3 por ciento, más del doble de la media nacional, que fue del 5,7 por ciento.

La gastronomía es sin duda uno de los pilares que definen el turismo interior, junto a hitos monumentales o bellos parajes naturales. Por tanto, desde la Delegación de Economía e Innovación queremos aunar los esfuerzos de empresarios, chefs, responsables de sala, escuelas de hostelería y de todos aquellos que conforman este sector, para dar un salto de calidad de nuestra restauración y, de esta forma, participar como miembro de pleno de derecho en la revolución culinaria que está eclosionando en nuestro país, desde las últimas décadas del siglo XX.

Esta revolución se ha ido gestando a partir de la renovación de las cocinas regionales, incluyendo la andaluza, y la aplicación a las mismas de las más modernas técnicas y el cuidado más escrupuloso de las materias primas. Fruto de este esfuerzo es el hecho de que España sea el país del mundo con más restaurantes reseñados, concretamente tres, en la última lista de los mejores restaurantes del mundo publicada en 2006, destacando Ferrán Adrià con el primer puesto de la misma.

En este proceso de renovación de la cocina sevillana en el que nos encontramos inmersos, el Ayuntamiento de Sevilla aspira a colaborar como catalizador del mismo,



amparando proyectos como este trabajo. “Análisis Económico y Estratégico del sector de la Hostelería de Sevilla. Hacia la excelencia gastronómica” ha sido encargado a un grupo de profesores de la Universidad de Sevilla bajo la dirección del prof. José Ignacio Castillo Manzano, con amplia experiencia en estudios sobre la economía de nuestra ciudad. De esta forma, damos respuesta a las aspiraciones del propio sector, que demandaba una estimación cuantitativa de su importancia económica, junto a un plan de actuaciones sobre el mismo.

Dada las características propias del sector, con un gran peso de la mano de obra, su dependencia de la creatividad y la innovación, su importante impacto en términos económicos, su influencia en el turismo o su papel clave en la vida social y cultural de la ciudad, era necesario que el estudio realizado fuera más allá de la mera enumeración de actuaciones futuras para el sector. Por ello, se planteó como finalidad del mismo, la de ofrecer un análisis integral del sector de la Restauración sevillana que combinara los aspectos teóricos de su funcionamiento con, por un lado, un amplio trabajo de campo para la medición de su importancia social y económica y, por otro, un análisis DAFO del sector.

Pero este trabajo es sólo el primer paso de un camino que esperamos recorrer juntos. Los seis capítulos que componen el estudio deben ser el punto de partida para generar un debate abierto y comprometido entre todos los agentes implicados en el sector de la Hostelería. Con las aportaciones y la colaboración de todos ellos se conseguirá el objetivo último y más ambicioso del estudio: favorecer la excelencia de la restauración sevillana y que siga siendo lo que ya es, promotora de gratas satisfacciones culinarias tanto para propios como foráneos, por lo que no es de extrañar que sea uno de los aspectos más valorados de nuestra ciudad para aquellos que nos visitan.

ROSA MAR PRIETO-CASTRO GARCÍA-ALIX
Delegada de Economía e Innovación del Ayuntamiento de Sevilla

[INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta en las páginas siguientes ha sido fruto de un Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Sevilla, a través de la Delegación de Economía e Innovación, la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla y la Universidad de Sevilla. El origen de esta colaboración ha sido el interés común del Ayuntamiento de Sevilla y de los empresarios del sector de la Restauración por aunar esfuerzos en la promoción y mejora del sector en la ciudad de Sevilla.

Obviamente, desde el principio, fuimos conscientes que este estudio no se podía realizar mediante la mera observación del sector "desde fuera", por lo que hemos mezclado las técnicas propias de la teoría económica con un amplio abanico de entrevistas personales y telefónicas que han enriquecido el estudio.

El trabajo se estructura en seis capítulos. En los dos primeros capítulos se analiza, desde un punto de vista teórico, el sector de la Restauración, analizando tanto la oferta (capítulo primero) como la demanda del consumidor (capítulo segundo). En el capítulo tercero se presentan experiencias gastronómicas y de restauración que, por su éxito, reconocimiento u originalidad, merecían la pena destacarse, tanto en un ámbito internacional como nacional, dedicando un epígrafe a una selección de las mismas en la ciudad de Sevilla. En el capítulo cuarto, que incluye un anexo con datos de las estadísticas fundamentales del sector, se analizan aspectos claves de la Restauración en la ciudad de Sevilla, como pueden ser la visión de la misma en las principales guías gastronómicas y de viajes o la oferta formativa con que cuenta la ciudad de Sevilla para mejorar la cualificación de la mano de obra en el sector. En el capítulo quinto se cuantifica la aportación económica y social del sector a la economía municipal y provincial, logrando información cualitativa y cuantitativa relevante para la identificación de sus características más representativas. Por último, el capítulo sexto ofrece el análisis DAFO del sector junto con las medidas encaminadas a la redacción de un plan de actuaciones que favorezca la excelencia gastronómica.

Como Director de este estudio, no quiero terminar esta introducción sin expresar mi agradecimiento y el de mi equipo, al personal de la Delegación de Economía e Innovación y, muy concretamente, a la Delegada Dña. Rosamar Prieto-Castro, por la atención y apoyo mostrado en todo momento hacia este trabajo. También, quiero agradecer a la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla y a su presidente D. Juan Robles Pérez, así como a todas las personas y empresas que nos han brindado su colaboración en este estudio, por dedicarnos su tiempo y transmitirnos sus impresiones y anhelos sobre el sector.

JOSÉ IGNACIO CASTILLO MANZANO
Director del Estudio (Universidad de Sevilla)

[CAPÍTULO 1. EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA

1.1. Marco Conceptual

Según Santich (2004), el concepto de gastronomía es bastante escurridizo a la hora de explicarlo y definirlo. En cambio, sí existe un consenso claro sobre el adjetivo gastronómico al utilizarlo referido al carácter de la comida y bebida producida y consumida en un país o región. Dicho adjetivo, gastronómico, también se utiliza en expresiones como “turismo gastronómico” (véase epígrafe 1.6) y “especialidades gastronómicas”.

Respecto al sustantivo, gastronomía, la mayoría de los diccionarios la definen en términos del arte-ciencia de la buena-delicada comida, entendiendo por arte o ciencia las habilidades y conocimientos. Remontándonos a los inicios del término, en el siglo cuarto antes de Cristo, Arcestratus escribió en Sicilia el primer tratado sobre gastronomía, aunque los pocos fragmentos que se conservan del libro datan del siglo segundo después de Cristo. En este tratado, ya se relacionaba esta práctica con el turismo, dado que se hacía referencia a lo que había que comer en cada lugar que se visitara. Lo cierto es que dos mil años después, el término sigue fuertemente vinculado al turismo, dando lugar al ya mencionado “turismo gastronómico”. En la era en que los nuevos medios audiovisuales han creado turistas de butaca, que pueden ver las bellezas de cualquier ciudad o museo del mundo en la pantalla de su televisor o de su ordenador, la única forma de poder probar la mayoría de las gastronomías del mundo sigue siendo a través de los viajes, por muy cosmopolita que sea la ciudad en la que se vive.

Posteriormente, el término “gastronomía” desapareció de la cultura occidental hasta que volvió con fuerza en la Francia del siglo XIX y, a partir de ese momento, se convirtió en un elemento más asociado a lo que se entiende por una refinada vida social. Según Hegarty & O'Mahony (2001), el hombre, esencialmente, no necesita cocinar para vivir, pero si lo hace es por la sofisticación implícita en todas las actividades humanas y que nos separan de las bestias. De esta forma, el fuego y el cocinar son símbolos básicos de nuestra cultura que nos separan de la naturaleza. Incluso algunos autores llegan más lejos y consideran que el grado de sofisticación de la gastronomía es un rasgo diferenciador de las distintas culturas. La gastronomía se convierte, de esta forma, en una artesanía y expresión de la cultura de su entorno.

Actualmente, la Gastronomía como disciplina, aunque sigue teniendo al comer y al beber como su núcleo duro, ha extendido su alcance al estudio de la preparación y

producción de la comida y de la bebida y el cómo, dónde y cuándo debe ser consumida. De esta forma, queda relacionada estrechamente con aspectos sociales, culturales e históricos del comer y del beber, agrupando el estudio de las distintas cocinas, restaurantes, la elección del vino en la comida y el turismo gastronómico. Diversas Universidades, entre las que se incluyen la de Boston o Bolonia, han introducido programas en Gastronomía. En el caso de la Universidad de Sevilla, cabe destacar los diferentes cursos de extensión Universitaria sobre la cata de vino, que con éxito de aceptación se han desarrollado en los últimos años. Este hecho, unido a los numerosos cursos para aficionados a la gastronomía y de cata de vino que se suelen realizar en restaurantes (por ejemplo la Taberna de Alabardero) o en tiendas y clubes del gourmet en nuestra ciudad, nos demuestran que existe una demanda creciente en Sevilla hacia el conocimiento gastronómico. En el epígrafe 4.2 se ofrece una visión más amplia de las actividades que ofertan las escuelas de Hostelería de Sevilla.

Finalmente, los restaurantes, en su actividad diaria, deben ser profesores de gastronomía. La carta, sobre todo la que se coloca de cara al exterior del establecimiento, puede incluir referencias gastronómicas sobre la elaboración de los platos o la historia de los mismos. El camarero puede realizar la misma función directamente sobre los clientes y, por tanto, debe contar con la suficiente información, siendo imperdonable que, ante preguntas básicas del cliente, sobre cómo está cocinado determinado plato o tapa, éste no sepa responder. En definitiva, el restaurante y sus distintos empleados deben ser agentes activos en la formación gastronómica del cliente, lo que reportará beneficios directos al establecimiento como la fidelización del cliente, e indirectos sobre el sector, ya que aumentará la percepción positiva que de la restauración tenga la sociedad sevillana.

1.2. Tendencias actuales del sector de la Restauración. Una visión general

La industria comercial de la Hostelería se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo y del espacio, tratando de proporcionar instalaciones y distintos servicios al viajero. El hombre siempre ha sentido la necesidad de realizar desplazamientos largos, ya sea por trabajo o placer, lo que pronto generó una demanda de actividades hosteleras en la economía. Primero fueron las caravanas, después las rutas comerciales, posteriormente los carruajes, seguidos de los ferrocarriles, y finalmente llegaron los vehículos de motores de combustión y, tras ellos, el avión.

Los orígenes de los hoteles modernos y de los restaurantes en los mismos se encuentran en los establecimientos que se desarrollaron en Europa para facilitar los desplazamientos de la nobleza. Inicialmente, eran sitios muy elitistas, buena prueba de ello es que, a finales del siglo XIX, si uno deseaba alojarse en los mejores hoteles de Londres tenía que gestionar su reserva con antelación o poseer una buena carta de recomendación (véase Nailon, 1982).

Hoy día, y centrándonos en la restauración moderna, las tendencias están marcadas por el desarrollo económico y los cambios sociales¹ que éste ha provocado

¹ Por ello, ha disminuido relativamente la importancia de las salidas para comer fuera como evento social,

(véase Cullen, 1985). Para muchos teóricos en este campo, esta industria ejemplifica dos aspectos que definen la cultura del consumismo postmoderno. Por un lado, son actividades flexibles, artesanas y lo suficientemente dependiente de su entorno como para ofrecer un alto nivel de adaptación en sus productos al cliente, es decir, lo que llamamos "hacer a la medida". De esta forma, pueden ofrecer el último producto efímero que esté de moda. Al mismo tiempo, es la industria que ha visto un mayor fordismo en sus operaciones, dando lugar al auge de las cadenas de comida rápida, fenómeno también conocido como McDonalización de la industria. Estos dos factores, el encargo a medida y el operacionalismo, son los factores que definen la actual sociedad de consumo postmoderna.

Siguiendo a Muller (1999), las tres tendencias que definen la restauración moderna son:

1. *Los restaurantes son empresas que deben verse a sí mismas como vendedoras al por menor de experiencias y tiempo a sus clientes.* Con ello, se señalan dos hechos. En primer lugar, la experiencia es algo más que la necesidad de satisfacer una necesidad básica de hambre o sed. Para este autor, el individuo está cada vez menos preocupado por dónde se prepara la comida, que por cómo se sirve y por cómo se siente una vez que se consume la comida. Respecto al otro vector, el tiempo, un restaurante ofrece al consumidor un medio de maximizar su utilidad mientras minimiza el esfuerzo o sacrificio en preparar la comida. Bajo este hecho, subyace la idea de que el tiempo es un bien cada vez más valioso en nuestra sociedad, y, por tanto, al comprar el servicio de restauración, el cliente se ahorra todo el proceso de aprovisionamiento de los alimentos, preparación de los mismos y posteriormente, recogida y limpieza.

Para Muller (1999), el crecimiento de los restaurantes temáticos o cadenas de restaurantes no es más que una reacción al alto coste actual del concepto tradicional de cena, que exigía una inversión mucho mayor en tiempo. Estos restaurantes poseen una moderna gestión del tiempo, buscando minimizar las esperas del cliente. Visto de otro modo, cuando observamos largas colas o esperas superiores a la hora en un restaurante, eso se debe a que los clientes consideran que el precio de los platos y bebidas del menú son muy bajos en comparación con el valor que reciben de la comida en dicho restaurante. Por lo tanto, la gestión del tiempo de todo el proceso de la comida se ha convertido en una exigencia vital para un restaurante, más aún si estamos hablando de los días entre semana y sobre todo al mediodía, donde el cliente cuenta con un tiempo limitado antes de volver al trabajo. Para ello, el dueño o gestor del restaurante debe estudiar todo el proceso del servicio, desde que el cliente llega y se le asigna mesa, hasta que se le hace llegar el cambio de la cuenta y se le despide del restaurante dándole las gracias, y dentro de este proceso, encontrar "cuellos de botella" en el mismo que lo estén ralentizando. Por ejemplo, si el problema está en la elaboración y entrega de la factura, analizar si es rentable, dado el volumen de negocio del establecimiento, instalar un sistema de pantalla táctil y el software correspondiente para acelerar el proceso de facturación.

frente las comidas motivadas por trabajo o simplemente por ocio. Así las familias y los solteros salen más a comer fuera para reducir el tiempo dedicado a las actividades domésticas o simplemente para evitarlas, aunque dichas comidas se simplifican y agilizan frente a las que se realizan por motivo de un evento social.

2. *Los restaurantes son empresas que deben convertirse en gestores de marcas dirigidas al cliente.* Según esta teoría, los clientes se están moviendo desde los productos hacia las marcas y desde la compra de prueba y error, hasta la lealtad y frecuentes compras en un mismo establecimiento, porque esto les ofrece mayor seguridad. La idea es que el cliente se está moviendo desde el funcional “estoy hambriento, ¿donde voy a comer?” hasta el emocional “este sitio parece el adecuado”, para terminar en el “este chef conoce justo lo que yo quiero”.

Este proceso de generación de una *marca* se basa en la diferenciación del producto. Este principio es similar al que ya se ha generalizado en la mayoría de los sectores económicos, es decir, la competencia perfecta aún siendo buena para el cliente, no lo es para la empresa que intente maximizar sus beneficios, ya que a largo plazo estos serán nulos². Trasladada al mundo de la restauración, el restaurante debe buscar diferenciarse, ofrecer productos y experiencias únicas al cliente que no encuentre en otros establecimientos y con ello tendrá margen para poder subir sus precios por encima de los competidores. De esta forma, se alcanza la situación de competencia monopolística, ostentado cierto poder de monopolio sobre sus productos ofertados. Traducido al lenguaje de la restauración local, la idea es que si mi establecimiento hace el mismo “serranito” que hacen todos los bares de mi alrededor, mi precio deberá ser el mismo que éstos tengan, mientras que si mi establecimiento consigue hacer tapas únicas, generalmente más sofisticadas, me habré diferenciado y podré imponer precios superiores, sin que ello implique una reducción brusca de mi demanda.

3. *Los restaurantes son empresas que funcionan bajo un sistema que permite la gestión basada en el conocimiento.* Para ello, las cajas registradoras, generalmente con pantalla táctil, son ordenadores que a la vez que facturan recogen datos imprescindibles para la gestión diaria. A través de estas terminales, se puede gestionar eficientemente el inventario, se puede diseñar el menú teniendo en cuenta los platos más demandados o conocer los camareros más eficientes y que consiguen una mayor rotación de mesas, entre otros aspectos.

Todos y cada uno de los elementos antes mencionados serán tratados con detalle en este capítulo. Sin embargo, una limitación que nos encontramos a la hora de sacar enseñanzas de las principales investigaciones internacionales en el sector de la Restauración, es que gran parte de ellas han sido realizadas sobre restaurantes de comida rápida (entiéndanse McDonalds o similares) o cadenas de restaurantes (como podrían ser los del grupo Vips). En cambio, es francamente difícil encontrar literatura o estudios sobre restaurantes tradicionales, o bares de tapas. De todas formas, muchas de las enseñanzas, que son las que particularmente recogeremos en este trabajo, son generalizables a la mayor parte de restaurantes o bares.

² Lo cual no significa que el dueño del restaurante no obtenga beneficios, ya que estamos hablando del beneficio económico que, por definición, ya incluye un rendimiento para el dueño del establecimiento en función del riesgo que haya asumido.

1.3. El papel del Chef en la Restauración

El papel del chef ha ido ganando protagonismo a lo largo del tiempo, de manera que hoy es una profesión que cuenta con gran prestigio social y en la que sus mayores estrellas, como los españoles Adrià y Arzak, disfrutan de un status próximo al de estrellas del cine o del rock. Como contrapartida, también ha ido aumentando el número de funciones que se les va a exigir que interpreten. En este sentido, según Drew (1987), las funciones o roles que se confía que un chef pueda desarrollar son las siguientes:

- a) **Producción tradicional:** La preparación de ingredientes frescos para platos que van a ser servidos al instante. En esta situación, el chef tiene autonomía en los métodos y en las recetas que va a utilizar. La producción estará basada en un repertorio de platos clásicos y el chef se enorgullecerá de producir excelencia sin recurrir a recetas escritas.
- b) **Conveniencia-tradicional:** En este rol se le pide al chef que sea capaz de mantener un estilo de cocina tradicional al establecimiento, cocinando platos que también serán consumidos inmediatamente. El Chef debe contribuir a simplificar el sistema de producción del establecimiento y reducir los costes del mismo mediante una buena selección de los alimentos. En este proceso, el Chef, generalmente, será autónomo a la hora de elegir los detalles de la producción, aunque estamos hablando de labores menos prestigiosas que las del apartado anterior.
- c) **Diseño de sistemas tecnológicos:** Aquí al chef se le pedirá que desarrolle nuevas recetas y/o que adapte las recetas a las nuevas tecnologías. En vez de manipular la comida creativamente o de una forma tradicional, lo que se espera del chef es que consiga un conjunto de productos estándar mediante la tecnología (por ejemplo de congelación). Todo ello exige importantes conocimientos técnicos.
- d) **Producción tecnológica:** El objetivo del chef será usar recetas estándar para producir platos. Igual que en la función anterior, la creatividad del chef de nuevo queda bastante restringida debido a que la producción final generalmente será masificada, como puede ser el catering de colegios o la producción de un restaurante de comida rápida.
- e) **Regeneración tecnológica:** En este caso, el chef debe preparar comida pre-cocinada para su servicio. Esta regeneración generalmente viene determinada por una serie de instrucciones generales y admite poca creatividad de nuevo por parte del chef, aunque siempre puede aplicar un ajuste fino sujeto a su juicio. Esta forma de cocinar no es infrecuente en zonas turísticas como Sevilla, donde, por ejemplo, podemos encontrar la misma carta de paellas y arroces pre-cocinados, en diferentes establecimientos. Estos productos suelen estar dirigidos, en estos casos, a turistas no demasiado exigentes y que necesitan y buscan algún sitio sencillo para hacer una parada en su día de visitas y están dispuestos a asumir un riesgo no muy alto en su experiencia gastronómica. Obviamente, estamos hablando de trabajos generalmente aburridos para un chef mínimamente

cualificado, por lo que no estarán muy satisfechos en las labores y, siempre que sus habilidades lo permitan, acabaran buscando otras salidas profesionales. Este tipo de trabajos también son frecuentes en comedores, cuando la baja cualificación de los chefs les obligara a acudir a los fritos, pizzas o creppes congelados para completar el menú.

- f) **Gastronomía innovadora:** El chef debe desarrollar nuevos platos, manejar nuevas "cuisines". No hay condicionantes tecnológicos, ya que su labor la pueden realizar en cualquier entorno, desde la cocina tradicional hasta la más avanzada tecnológicamente. Esta es el área de mayor libertad y prestigio para un chef y sin duda alguna, el paradigma en España de la misma es el restaurante *El Bulli*, referente internacional, junto al restaurante inglés *The Fat Duck*, de lo que actualmente se conoce como "cocina molecular". El prestigio del restaurante catalán es inmenso. Prueba de ello es que ha sido elegido el mejor restaurante del mundo en el 2006, dentro de la clasificación anual que realiza la revista *Restaurant* entre los 50 mejores restaurantes. En dicha elección han participado 560 críticos gastronómicos internacionales y también figuran los restaurantes españoles *Arzak* y *Mugaritz*, que ocupan el noveno y décimo puesto en la lista de los diez mejores. El secreto del éxito de *El Bulli* se puede explicar, entre otras razones, porque cuando cierra sus puertas en invierno, se dedica a la experimentación. Después, cuando las vuelve a abrir, durante seis meses al año, los 8.000-9.000 afortunados que hayan conseguido una reserva (de las que se estiman entre 300.000 y 400.000 peticiones de reservas) podrán disfrutar de las últimas novedades en alta cocina, en menú de precio fijo (la temporada 2005 fue de 155 euros y para el 2006 es de 165 euros) que permite probar unas 30 innovadoras exquisiteces que incorporan técnicas inéditas. Según el *Diario El País*, su aportación más relevante del año 2005 pasó por la liofilización de jugos y extractos cocinados, procedimiento que le aproxima a las investigaciones de la NASA para la comida de los astronautas. También destacó la técnica de la esferificación inversa, procedimiento innovador con el que se obtienen unas falsas aceitunas de gusto intenso, o su sistema para caramelizar el aceite de oliva a punto de hebra.

Según Drew (1987), necesitamos chefs, pase lo que pase y sean cuales fueren los gustos sobre la comida del futuro. Un buen chef se verá probablemente excitado por las nuevas técnicas, con la que podrá extender las limitaciones de su competencia. Pero, sobre todo, debe tener la habilidad de excitarse con el arte de la cocina, tanto si cocina independientemente en un pequeño restaurante o dentro de un equipo de catering, con técnicos y tecnólogos, para dar de comer a miles de personas.

1.4. Tres retos en la Gestión del establecimiento

Un aspecto interesante de la industria de la Restauración es que sus gestores, en el desempeño de su actividad, se enfrentan a una jerarquía de problemas diferentes a los gestores de otros sectores económicos (véase Larmour, 1983). Entre los problemas que deben hacer frente los propietarios del sector de Restauración en el desempeño normal de su actividad destacan los siguientes:

- a) encontrar una adecuada fuerza de trabajo para su establecimiento;
- b) hacer frente a los problemas derivados de la inflación, y
- c) conseguir un staff de gestión idóneo.

1.4.1. Formación del personal

Según estudios realizados (véase Larmour, 1983), una gran parte de los dueños de restaurantes encuentran grandes dificultades en reclutar y conservar un buen personal para la gestión de los mismos. Esto se debe a una posible inadecuación de la formación que ofrecen determinadas escuelas de hostería con los requerimientos reales del sector o a que, simplemente, gran parte de la bolsa de trabajadores carece de formación específica. Para muchos empresarios, estas escuelas no conocen las necesidades de la industria y esto muchas veces es debido a la falta de comunicación que hay entre las escuelas y los establecimientos del sector. Además, se quejan de que, con frecuencia, los graduados de estas escuelas carecen de experiencia o ésta es claramente insuficiente. Otra razón del problema de selección del personal, manifestada por los propios empresarios, se encuentra en que los establecimientos hosteleros no pueden pagar muchas veces los mismos salarios que se obtienen por puestos similares en otro tipo de actividades económicas y que los horarios del sector no son atractivos, ya que dificultan la conciliación entre la vida personal y profesional.

Existe el estereotipo de que el sector de la Restauración es deudor de empleos poco o nada cualificados. Concretamente, para el caso de Gran Bretaña, a mediados de los 90, se estimaba que un 64 por ciento de los trabajos en este sector era no cualificado (véase Baum, 1996). Como todos los estereotipos, éste también esconde una verdad a medias. Para empezar, según Baum (1996), sólo se podría cumplir en Europa, Norteamérica y algunos países asiáticos y nunca en el tercer mundo, donde la mayoría de los trabajos relacionados con el turismo generalmente están en manos de personas cualificadas o no constituyen una salida laboral para personas procedentes del mundo rural, no cualificadas. Pero, incluso en el mundo desarrollado, del que Sevilla forma parte, este estereotipo se va poniendo en entredicho a medida que se ha ido sofisticando la demanda del consumidor y cada vez se pide una mejor formación para aquellos que desean encauzar su vida profesional dentro del sector.

Para Formica (1996), hasta hace poco, la industria de la Restauración en Europa ha sido considerada una cuestión de inversión en capital fijo y no en capital humano, con lo que el sistema educativo estaba orientado solo a ofertar estudiantes que entraran en la industria a través de trabajos de poca responsabilidad y que posteriormente fueran aprendiendo el oficio.

Desde finales de los 70, el rápido crecimiento de nuevos destinos turísticos ha ido erosionando las cuotas de mercado de los tradicionales destinos europeos, lo que ha provocado un aumento de la preocupación sobre la gestión de las operaciones turísticas y hosteleras. Dado que la mayoría de las Universidades europeas fueron (y en muchos casos, siguen siendo) incapaces de responder a las necesidades de formación profesional demandadas por el sector, han ido surgiendo por todo el continente una variedad de nuevas instituciones que ofertan cursos en esta materia. Estas instituciones han explotado el hecho de que ha habido y hay muchas oportunidades de empleo

en los sectores de la Hostelería y Turismo, por lo que contaban con una importante bolsa de estudiantes que estaban dispuestos a gastarse el dinero de la matrícula, con tal de que los prepararan para acceder a un buen trabajo en el sector.

Esto dio lugar a que las Universidades tradicionales europeas tomaran conciencia de la situación y empezaran a ofrecer titulaciones regladas a partir de los años 80. De todas formas, dentro de las Universidades, se distinguen dos tradiciones claramente diferenciadas (véase Formica, 1996). Por un lado, se encuentra el enfoque anglo-sajón, que está orientado hacia el desarrollo profesional de la persona, que para el caso del sector de la Hostelería, se consigue mediante el uso de habilidades y conocimientos apropiados para poder gestionar un establecimiento hostelero. En segundo lugar, estaría el enfoque de las Universidades de la Europa continental, generalmente más orientadas a los aspectos culturales. En este caso, el sistema universitario se dirige al estudio teórico de los aspectos económicos y sociales del turismo y las actividades de Hostelería. Este enfoque ha creado una brecha entre la nueva disciplina científica y las escuelas de Hostelería privadas, muchas de ellas con bastante tradición y renombre.

Como aspectos novedosos de los requisitos teóricos que debe cumplir la formación en Restauración, citamos dos. Por un lado, la ética (véase Hegarty, 1990). La tarea de los educadores en Hostelería es examinar como la ética, como concepto general, puede conectar o ser aplicado en las empresas hosteleras por los individuos que trabajan en ese campo. El segundo aspecto es la gastronomía. Según Santich (2004), para responder a las nuevas tendencias en el turismo es importante que la formación en Restauración incluya un módulo de gastronomía, además de las prácticas y los cursos sobre gestión del negocio. De esta forma, los estudiantes desarrollarán un conocimiento general de la historia y la cultura de la comida y la bebida y, en particular, de la historia, cultura y tradición de las comidas y bebidas de su región.

Junto a estos requisitos, cualquier modelo de educación que tenga en cuenta los aspectos turísticos del sector se debe sintetizar en las dos características siguientes:

- a) El programa formativo debe ser capaz de responder a las necesidades de la industria al mismo tiempo que “produce” graduados que sean capaces de entender y gestionar los impactos económicos, sociales y culturales del turismo sobre los residentes de la región turística.
- b) El programa formativo debe equilibrar el desarrollo de habilidades prácticas de gestión con el desarrollo de un conocimiento más general de las disciplinas sociales.

En Haywood (1989) encontramos una visión más “radical” de lo que debe ser la formación para las actividades turísticas y hosteleras. Para este autor, en un entorno tan cambiante como el actual, donde las demandas cambian rápido y los conocimientos técnicos se quedan obsoletos con facilidad, el dar a los estudiantes conocimientos y habilidades específicas en una educación formal es menos importante que fomentar en los alumnos la voluntad y la habilidad de buscar nuevos conocimientos y experiencias en el sector. Para ello, el educador debe buscar que el individuo desarrolle las siguientes cualidades:

- a) Que esté abierto a experiencias no familiares y tenga un interés activo por descubrir nuevas respuestas a nuevas situaciones, experimentando y aprendiendo de la experiencia.
- b) Que sea consciente de los problemas cambiantes y complejos y que los asuntos no pueden ser entendidos adecuadamente desde la perspectiva de unas disciplinas establecidas.
- c) Que posea una voluntad de ayudar y aprender de otros, adquiriendo y compartiendo diferentes clases de conocimiento.
- d) Que posea la habilidad de participar en la determinación de los objetivos de su propia educación, tomando decisiones y aceptando una mayor responsabilidad en su proceso de aprendizaje.

1.4.1.1. Formación en España: la segmentación de la profesión

En este epígrafe pasaremos a analizar la formación hostelera en España, para en un epígrafe posterior analizar las escuelas de formación en Sevilla (véase epígrafe 4.2). En nuestro país y según datos del *Diario El País* (2006), son muchos los que quieren estudiar cocina, ya sea Técnico Medio (8.060 alumnos) o Superior en Restauración (3.162 alumnos), pero cada vez quedan más vacantes en la rama de Servicios de restaurante y bar (2.875 alumnos). Por tanto, nos enfrentamos a un mercado claramente segmentado.

Por un lado, existe una gran demanda de formación para puestos cualificados y una insuficiente demanda para puestos no cualificados como el de camarero. En este sentido, según el *Diario El País* (2006), un informe de las Cámaras de Comercio señala que las empresas buscan trabajadores para el sector servicios, sobre todo en restauración, pero ya no necesitan empleados de bajo perfil. Los empresarios de hostelería buscan trabajadores cualificados, con conocimientos tecnológicos e idiomas.

En dicho informe se señala la necesidad de dar más relevancia, mediante el marketing, a puestos como el de camareros. Incluso se llega a criticar a los cocineros que se pasean entre las mesas charlando con los clientes, lo que resta protagonismo a los camareros. De todas formas, esta tendencia es difícil de frenar, ya que el cliente cada vez demanda más el poder charlar con el cocinero o chef, al ser las figuras más reverenciadas.

La falta de vocaciones no es el problema en el caso del trabajo de chef. Los grandes chefs españoles y su status de estrellas mediáticas, así como los programas de televisión (desde los que enseñan a cocinar hasta los concursos o realities) han aumentado considerablemente el atractivo de esta profesión en España. Pero puede que se esté mostrando una imagen demasiado glamourosa del cocinero, alejada de la realidad. La realidad de las escuelas puede acabar haciendo abandonar a los que sueñan con "deconstrucciones y espumas" al más puro estilo Adrià, antes de saber hacer un sofrito o una mayonesa. En palabras de Jordi Butrón, de la Escuela y Restaurante de Repostería *Espai de Sucre* (Espacio de Azúcar, en catalán), las exigencias en la formación del chef deben ser "graduales. Empezamos desde lo más básico en técnica y teoría... No tolero que quieran hacer algo creativo desde el principio".

Este problema se debe, según Kepa Olabarrieta, presidente de la Asociación de Escuelas de Hostelería (Aehos), a que “las condiciones de trabajo no encajan con los valores de los jóvenes: se tienen horarios distintos a los de los amigos, se exige un gran compromiso... Aunque no hay que pensar en esclavos. Mucha gente tiene una buena calidad de vida”. De forma similar se expresa el cocinero Sergi Arola, para el que los cursos de restauración son un valor seguro, ya que “a estas escuelas llegan los empresarios en busca de estudiantes en prácticas, pero no hay suficientes alumnos, a pesar de la fama que los grandes cocineros han ido ganando en los últimos años. Los malos sueldos y dificultosos horarios pueden ser un freno” (véase *Diario El País*, 2006).

Parece haber un consenso en que la falta de vocaciones puede deberse a los malos horarios y sueldos bajos. Respecto a este último factor, y según datos del *Diario El País* (2006) obtenidos de la Agencia Tributaria, el sector de la Hostelería y Restauración fue el peor pagado de 2004, con una media anual de 8.680 euros, 6.534 euros menos que la media salarial en España. Entre los argumentos que lo explicarían se encuentra el hecho de que el 60% de los trabajadores carece de formación y muchas veces, aunque menos en Sevilla, son población inmigrante no cualificada. Prueba de ello es que durante el último proceso de regularización de inmigrantes, un 10,36 por ciento de los mismos tenían contratos en el sector de la Hostelería. En el mismo sentido se pronunció el presidente del Gremio de Restauración de Barcelona, Gaietà Farràs, que en el verano de 2005 llegó a decir que “no hemos sabido dignificar la profesión de camarero”. Según él, el escaso prestigio de dicho empleo “es la principal causa por la que el sector no podrá cubrir 5.500 puestos de trabajo” en Barcelona durante los meses de julio y agosto. “Cada vez hay menos gente que quiere trabajar como camarero en verano”, señaló, “y esto es algo muy grave” porque durante esos meses, que “son vitales para el sector”, la calidad del servicio se vería afectada. Farràs llegó a decir que “el 70% de las personas que se interesan por el sector lo hacen para ser cocineros, una profesión muy reconocida en la actualidad”. “Lo que hemos de conseguir”, dice Farràs, “es que la juventud sienta que trabajar como camarero es tan digno y respetable como trabajar de cualquier otra cosa”. Una posible solución para frenar en parte la caída de vocaciones de camareros y aumentar el atractivo de los programas de formación en esta profesión se encontraría en aunar los estudios de cocina y de servicio de sala, como ya hacen diferentes Escuelas de Hostelería.

Respecto al trabajo cualificado, lo cierto es que las buenas Escuelas de Hostelería presentan unos porcentajes muy altos de ocupación por parte de sus alumnos, y una buena oferta de prácticas en sus bolsas de trabajo. Evidentemente, existen buenas y malas Escuelas de Hostelería. Estas últimas, y según profesionales del sector, suelen estar concebidas para conseguir las subvenciones de los fondos europeos. Por ello y para discriminar entre las mismas, se creó hace cinco años la Asociación de Escuelas de Hostelería (Aehos). Para su director, Kepa Olabarrieta, “los estudios deben durar tres años e impartirse contenidos sobre empresa, técnico hostelero, cultura e idiomas”.

Otro elemento a destacar es que, generalmente, las buenas Escuelas de Hostelería cuentan con un comedor o restaurante abierto al público en horario lectivo. Ofrecen comidas a la carta, menú del día o algún bufé, lo que supone un campo de prueba para los alumnos de la escuela. En dichos comedores o restaurantes se cuidan todos

los detalles desde el escanciado de las botellas al diseño, pasando por el servicio. A juicio del crítico gastronómico José Carlos Capel, algunas “llegan a alcanzar categoría de alta cocina”. Ejemplos de esta unión escuela-restaurante lo encontramos en Sevilla en la Taberna del Alabardero o la Escuela de Hostelería Gambrinus (véase epígrafe 4.2).

Entre las distintas modalidades de Escuela de Hostelería de nuestro país, merece mención especial la labor que la Fundación Cándido está llevando a cabo en Segovia, con un programa de formación de personas con discapacidad intelectual en grado ligero en labores de ayudante de cocina y de sala. Con ello se busca ofrecerles el medio hostelero como una vía de integración en el mercado laboral. Dicha iniciativa cuenta con el patrocinio de la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León.

Una iniciativa similar es el servicio de catering de la Asociación Andaluza de Padres y Madres para la Integración, Normalización y Promoción de las Personas con Discapacidad Psíquica (ASPANRI). Este catering para eventos proporciona oportunidades de trabajo a unas veinticinco personas con discapacidad intelectual, ofreciendo un servicio profesional y competitivo, con lo que está consiguiendo abrirse un hueco en el mercado sevillano. Sus clientes son tanto instituciones públicas (estando presente en diferentes actos de las distintas Delegaciones del Ayuntamiento de Sevilla) como empresas privadas y particulares.

Frente a las escuelas privadas, las Universidades españolas parecen despertar de su letargo, incluso se plantea la creación de la carrera de Hostelería. Mientras tanto, algunas Universidades, como la Camilo José Cela (Madrid), cuentan ya con sus propios masters o cátedras entre las que destaca la de *Cultura Gastronómica y Ciencias de la Alimentación*, de Ferran Adrià, que ofrece cursos para expertos, jornadas técnicas, asignaturas de libre configuración e incluso un curso on-line.

1.4.2. Control de la Inflación

Para el caso de la Restauración sevillana, la inflación cobra una gran importancia. En nuestro país, la inflación junto al desempleo representan los problemas económicos más graves. Pero mientras se están haciendo progresos notables en la resolución del segundo, la inflación está siendo más difícil de resolver desde la última década.

Este problema se vio agravado con la entrada en vigor del Euro por dos razones. En primer lugar, el redondeo al alza que se produjo en los precios con el cambio de moneda. En segundo lugar, al perder la nación española, concretamente el Banco de España, toda soberanía en política monetaria y tipos de cambio, ya no es posible aplicar devaluaciones competitivas³ sobre nuestra moneda.

El diferencial de precios de nuestro país frente a la media de la Unión Europea desde la entrada en vigor del euro (1 de enero de 2002), y la sobrevaloración del Euro en los mercados de divisas internacionales frente al dólar, están erosionando nuestra

³ Como es sabido, las devaluaciones competitivas son aquellas devaluaciones en el valor de la moneda de un país que se realizan cuando los productos y servicios de ese país, incluyendo el turismo, dejan de ser competitivos debido, entre otras causas, a procesos inflacionistas internos.

competitividad turística, y por tanto del sector de la Restauración. Esta situación sólo se ha visto compensada por el plus de seguridad que otorga España al estar dentro de la Unión Europea frente a otros destinos mediterráneos, que el turista suele asociar con una menor seguridad, así como por otros factores, como la reducción de las tarifas aéreas debido a la fuerte irrupción en el mercado aéreo de las compañías de bajo coste⁴.

A pesar de estos dos factores positivos, el proceso inflacionista antes señalado y la consecuente pérdida de competitividad constituyen un problema grave a medio plazo para el sector, que puede aumentar la sensibilidad del turista en su viaje a Andalucía, hacia los paquetes turísticos cerrados a media pensión, pensión completa o la nueva oferta *Todo Incluido*. Dada la gravedad del problema, es necesario un compromiso decidido de todos, no sólo de las Administraciones Públicas, y una especial responsabilidad por parte del sector de la Restauración a la hora de fijar sus precios.

Otro aspecto relacionado con la inflación es la influencia de la misma en los salarios mínimos, que se incrementarán. Dado que estamos en un sector donde existe un porcentaje significativo (aunque posiblemente, no tan alto como se cree) de trabajos poco cualificados indexados al salario mínimo, los incrementos en el salario mínimo incidirán en la competitividad del sector.

Según Pizam (2005), ante este problema, las empresas de Restauración se ven obligadas a adoptar alguna o algunas de las siguientes estrategias:

- 1) Repercutir a los clientes los incrementos de salarios con aumentos de los precios de la carta.
- 2) Reducir la mano obra y sustituirla, en la medida de lo posible, por capital, es decir, por tecnología.
- 3) Contratar menos, pero más cualificados y productivos trabajadores.
- 4) Sustituir trabajadores a tiempo completo por otros a tiempo parcial.
- 5) Reducir los beneficios extras o adicionales que se le pagan al trabajador a tiempo completo.
- 6) Subcontratar algunos de los servicios que prestan los trabajadores del establecimiento.

Para este autor, independientemente de la estrategia que se utilice, el resultado final es una pérdida neta para los empleados menos cualificados y con menos salario, los cuales pueden verse repentinamente desempleados o perdiendo los beneficios adicionales que hayan ido adquiriendo con el tiempo. Incluso, si los gerentes del establecimiento optaran por incrementar los precios de la carta, también acabaría afectando al empleo, ya que es de esperar que disminuyeran las ventas del establecimiento y, por tanto, las necesidades de trabajadores.

⁴ Otro aspecto positivo de estas compañías es que facilitan la llegada de turistas sin paquetes turísticos con las comidas incluidas, y por tanto son buenos clientes potenciales para la Restauración sevillana, como se estudiará en el epígrafe 6.1.

1.4.3. Búsqueda del Staff de Gestión idóneo

La creciente importancia del sector de la Restauración en las últimas décadas a escala internacional ha originado que surjan, por todo el mundo, una amplia oferta de cursos y seminarios con el objetivo de mejorar la formación sobre la gestión empresarial de estos establecimientos. Estos cursos han estado y están dirigidos tanto para personas con vocación de trabajo en el sector, como para trabajadores desempleados, para, de esta forma, reorientarlos profesionalmente hacia un sector en constante crecimiento.

El contenido de estos cursos y el enfoque de los mismos varían a lo largo y ancho del planeta, pero para Nailon (1982) la mayoría de ellos se puede enmarcar en los dos siguientes enfoques. En primer lugar, estaría el tradicional, basado en una amalgama de artefactos, rituales y prácticas heredadas. En segundo lugar, nos encontraríamos con un enfoque más moderno, fruto del común consenso de que la industria de la Restauración es también una actividad económica y que, por tanto, precisa de una formación en gestión de empresas.

Dentro de este segundo enfoque, los cursos incluyen asignaturas como economía, contabilidad, teoría del comportamiento del consumidor, nutrición así como otras más técnicas. Obviamente, estas nuevas materias contribuyen a entender y planificar el fenómeno de la restauración en el ámbito comercial, pero se debe ser consciente de que muchas de las mismas, consideradas de forma individual, son inútiles para establecer interrelaciones o interdependencias entre el comportamiento del consumidor, el sistema productivo del establecimiento y la tecnología que se utilice para la gestión del mismo. Además, algunas de estas nuevas materias exigen un esfuerzo de varios años para que el estudiante alcance un dominio adecuado de las mismas, lo que no siempre está justificado.

Por tanto, se echa en falta un acuerdo general sobre cual es el cuerpo de conocimiento o cuales son las materias de trabajo que constituyen el marco conceptual de un curso de gestión de Restauración.

Para Nailon (1982), la Gestión en la Restauración, como disciplina, debe lograrse a partir de la coordinación activa y la búsqueda del equilibrio en las interrelaciones que se producen en los cuatro sistemas que conforman esta actividad, a saber, el entorno exterior, los recursos humanos, las infraestructuras técnicas y el sistema de información o feed-back necesario para la gestión del establecimiento.

Algunas características que, en conjunto, definen el entorno en el que los gestores de los establecimientos de Restauración tienen que trabajar son las siguientes (véase Nailon, 1982):

- a) Sus actividades están relacionadas con la satisfacción de necesidades básicas como el hambre o la sed.
- b) Las necesidades básicas vienen acompañadas de otras más complejas de satisfacer como pueden ser la identidad, el status o la seguridad.
- c) Las satisfacciones que recibe el cliente son individuales y solo contienen unos pocos factores comunes a todos los posibles clientes.

- d) Las satisfacciones obtenidas por el cliente son transitorias y además, la satisfacción de necesidades elementales lleva a otras necesidades más complejas que surgen de la propia interacción del cliente con el negocio.
- e) Las necesidades de los consumidores se caracterizan porque no van a disminuir de forma autónoma y por su inmediatez, es decir, que su satisfacción no puede ser diferida en el tiempo, ya que provocaría un comportamiento hostil al establecimiento por parte del cliente.
- f) El cliente se convierte en parte del producto, ya que, como usuario del establecimiento, puede influir sobre otros clientes, tanto reales como potenciales.
- g) Gran parte del producto ofertado por el establecimiento, incluido el cliente considerado como tal, es incontrolable y por tanto sólo se puede predecir de forma limitada.
- h) Las interacciones con los clientes son generalmente de corta duración.
- i) Muchas de las interacciones entre el consumidor y los empleados no se pueden supervisar y tenderán hacia las relaciones personales.
- j) Las expectativas que tenga el cliente sobre el comportamiento de los empleados, especialmente camareros, puede generar estrés y ambigüedad en el ejercicio de la autoridad, lo que repercutirá, por ejemplo, en las propinas.
- k) El cashflow generado por el negocio es rápido, ya que generalmente el pago por el servicio se produce poco después de la consumición del mismo.
- l) El producto es transitorio, pues una comida no vendida o una mesa del establecimiento no ocupada un día no se puede "almacenar" para una ocasión posterior.
- m) Un evento insatisfactorio no puede ser replicado.
- n) El flujo de trabajo es irregular ya que depende tanto de la hora como del día. Además es estacional, al depender de la estación del año o de festividades.
- o) Existen pocos paralelismos entre determinados aspectos de la gestión de la Restauración y las teorías de la gestión tradicional de industrias manufactureras.

Para hacer frente a estas características de la actividad hostelera los gestores deben contar con los siguientes atributos (véase Larmour, 1983), citados de mayor a menor importancia:

- a) Tener un amplio conocimiento de las operaciones que se realizan en el establecimiento.
- b) Ser capaz de generar buenas relaciones con el personal.
- c) Ser un buen comunicador, justo y equilibrado con el resto del personal.
- d) Tener capacidad de trabajo.
- e) Tener una agradable personalidad.
- f) Ser capaz de motivar a otros.
- g) Ser capaz de organizar, planificar, controlar y delegar.
- h) Tener sentido común.

- i) Ser capaz de generar buenas relaciones con los clientes.
- j) Tener buena apariencia.
- k) Ser disciplinado.
- l) Ser honesto.
- m) Ser adaptable.
- n) Ser capaz de ver el establecimiento como un todo.
- o) Tener habilidad para el marketing.

Respecto a los gestores de establecimientos de restauración en España, contamos con los trabajos de Agut et al. (2003). En un primer estudio, estos autores, tras realizar una campaña de encuestas entre gestores de hoteles y restaurantes españoles, concluyeron que los gestores del sector de la Hostelería español tienen importantes demandas en informática, idiomas, gestión de riesgos laborales, marketing y en conseguir una gestión imparcial de los problemas. En un segundo estudio, estos autores construyeron seis grupos formados por expertos y profesionales del sector de la Hostelería en España, los cuales señalaron que los gestores de establecimientos de este sector debían desarrollar competencias *técnicas* de gestión (organización del trabajo, gestión de recursos humanos, y perfiles del cliente y comportamiento del mismo) y también competencias *generales* de gestión, especialmente aquellas relacionadas con adaptar el establecimiento a entornos cambiantes. Una vez definidas las competencias que según los expertos necesitan los gestores, los autores realizaron un tercer estudio cuyos objetivos eran, mediante el uso de técnicas cuantitativas, los siguientes: identificar qué competencias de gestión necesitan los gestores de las empresas hosteleras españolas; diferenciar qué demandas son actuales y cuales futuras e identificar la relación entre demandas de competencia de gestión y demandas de formación.

Para este último estudio trabajaron con 40 gestores de hoteles y con 40 gestores de restaurantes, tanto de zonas de sol y playa (concretamente de la costa mediterránea) como de áreas de alta concentración hotelera. De este estudio se concluye que los gerentes españoles del sector de la Hostelería tienen un gap negativo, es decir, deficiencias en la mayoría de las competencias *técnicas* de gestión consideradas por el estudio. Concretamente, las mayores demandas se encuentran en los conocimientos necesarios para la gestión económico-financiera del establecimiento y en las habilidades necesarias para el buen uso de la informática en la gestión.

En el lado positivo, los gestores españoles parecen no tener deficiencias en cuanto a las habilidades necesarias para la organización del trabajo, ni para la oferta de productos y servicios turísticos, así como, parece no existir tampoco un gap en cuanto a los conocimientos necesarios para la gestión del alojamiento y en el conocimiento del entorno y del territorio.

Además, respecto a las deficiencias, parece que se trata más de falta de conocimiento que de falta de habilidades, es decir, es un tema más de necesidades de formación, sobre todo, en los siguientes campos:

- a) gestión económica-financiera;
- b) marketing y análisis de mercados;

- c) organización del trabajo;
- d) gestión de equipos de trabajos;
- e) gestión de recursos humanos;
- f) oferta de productos y servicios turísticos;
- g) perfiles del cliente y teoría del comportamiento del consumidor.

Según los autores, las demandas de formación *presentes* más acuciantes son las siguientes, citadas por orden de importancia:

- a) la gestión económico-financiera;
- b) informática;
- c) gestión de la calidad e idiomas, estas dos últimas con similar importancia.

Respecto a las demandas *futuras*, parece que las más importantes son la informática y, después, los idiomas, aunque lo que sí estaba claro en el estudio es que los gerentes estaban más preocupados por las demandas actuales y no tenían una planificación muy clara en mente sobre las necesidades futuras.

Otra de las conclusiones interesantes del estudio es que cuando los gestores actuales demandan formación piden principalmente que esté orientada hacia la mejora y desarrollo de aspectos *técnicos* de la gestión y, raramente, sobre aspectos *generales* de la misma. Esto podría deberse a que en el sector se considera que la mejor forma de adquirir dichos aspectos *generales* es mediante la experiencia y no mediante la formación.

Finalmente, los autores no encuentran una relación clara entre las deficiencias que se observa en la formación de los directivos y la demanda de formación de las mismas (salvo en lo relativo a la gestión económico-financiera y los idiomas). Esto puede deberse a que no perciban que sus carencias sean alarmantes o que no vean claros beneficios en la formación de las áreas más deficientes.

1.5. Las franquicias

La práctica de las franquicias se ha ido extendiendo en las últimas décadas por todas las economías occidentales hasta el punto de que muchos economistas la consideran la forma de negocio dominante en el futuro. Por ello, en la actualidad, cualquier análisis del sector de la Restauración que se realice debe incluir el sector de las franquicias con sus propias características, tendencias y retos.

En términos de empleo⁵, y según datos de 2005, más de 58.000 personas trabajan para las 147 cadenas que operan en España, lo que representa un aumento del 8,4% respecto a 2004, según Mundofranquicia Consulting (Véase Diario Expansión de 28 de enero de 2006). Para Tormo & Asociados (2006), el número de empleos es aún mayor, ascendiendo a cerca de 70.000 puestos de trabajo.

⁵ Según los autores del informe, la mayoría de los puestos de trabajo que se generan en este sector son de escasa cualificación, tales como camareros, ayudantes de cocina o personal de sala.

Estas nuevas propuestas comerciales y nuevas alternativas de establecimiento franquiciado (cafeterías, heladerías, cervecerías-bares de tapas, comida rápida o restaurantes temáticos entre otros) demuestran una gran capacidad de adaptación del sector. A continuación recogemos algunas de las estrategias más exitosas de la última década (véase Muller, 1999) en los EE.UU., verdadero campo de pruebas para las tendencias en restauración, que posteriormente acaban implantándose en el resto del mundo.

Respecto a los restaurantes temáticos, se confirma el éxito de la especialización en gama alta, por ejemplo en marisco y pescado, donde destaca la expansión de la cadena Redlobster (traducible como Langosta Roja) y por calidad, también se podría destacar la cadena Todai, cuya especialidad es la cocina japonesa y el marisco que poco a poco se va extendiendo. Por meritos propios, dentro de esta modalidad de "casual theme", reseñar el gran éxito de la cadena Olive Garden (traducible como el Jardín de los Olivos), con miles de restaurantes donde cada uno factura varios millones de dólares.

Con relación a las cafeterías, destaca el fenómeno de la cadena de Seattle, Starbucks (en España asociada al grupo Vips) que ha enseñado al mundo que cualquier sofisticado café puede ser servido en tres tamaños.

En comida rápida, la última década nos trajo el éxito de las estrategias de los llamados "value pricing" (en España se tradujeron por "euroahorro"). Su inventor fue la cadena Taco Bell, lo que le permitió alzarse al puesto número cuatro de cadenas mundiales de comida rápida, y como es sabido, esta estrategia se basa en ofertar y publicitar productos a precios muy bajos (1 o 2 dólares/euros) y de esta forma, servir de gancho para la atracción de un mayor número de clientes, lo que aumentará el volumen de ventas.

La franquicia en restauración cada día es menos comida rápida e intenta cubrir demandas más sofisticadas de los consumidores que, por ejemplo, exigen una carta de cafés en la cafetería y que desean probar nuevos productos de procedencia exótica y en ambientes no convencionales, como los que ofrecen los nuevos restaurantes temáticos.

Finalmente, según Tormo & Asociados (2006), se está produciendo una serie de movimientos y nuevas tendencias en el sector de la franquicia que marcarán su evolución. Entre estas nuevas tendencias, se pueden citar la aplicación de las nuevas tecnologías, la aparición de nuevos conceptos de negocio como los antes descritos, que aumentan el número de alternativas disponibles para el franquiciado y enriquecen la restauración en franquicia, o el desarrollo de nuevas modalidades de negocio que están poniendo en marcha las franquicias ya existentes. Todos estos elementos, junto a las fusiones, adquisiciones y concentraciones de empresas que se están dando en los últimos años, "van confiriendo madurez, especialización y expansión a este sector".

1.5.1. Ventajas y limitaciones de las franquicias

Según la Consultora Tormo & Asociados (2006), los requisitos que debe cumplir un establecimiento de éxito para convertirse en franquicia en el mercado español son los siguientes:

- a) Disponer de un concepto de negocio con un claro valor diferencial y demostrada rentabilidad.
- b) Información precontractual según requerimientos legales establecidos.
- c) Un Saber Hacer estructurado y claramente transmisible.
- d) Cuentas de explotación fundamentadas.
- e) Plan de inversiones detallado.
- f) Ofertar un contrato de franquicia equilibrado.
- g) Que la central sea capaz de desarrollar una planificación estratégica del negocio.
- h) Proyecciones a medio plazo y recursos en consonancia.
- i) Capacidad de liderazgo y adecuado talante directivo.
- j) Fortaleza financiera adecuada.
- k) Vocación de franquiciar y medios puestos para ello.
- l) Conocimiento y preparación demostrables.
- m) Planes de formación y consistente estructura de asistencia.

Una vez analizados los requisitos necesarios para la puesta en marcha de una franquicia, nos centramos en las ventajas e inconvenientes que tiene esta forma de negocio, para el caso concreto de los restaurantes y bares, a partir del esquema de tres categorías propuesto por Hing (1996): Marketing; Financieras; y Gestión de las Operaciones y Administración.

A) Ventajas y Limitaciones en Marketing

La franquicia ofrece al franquiciado el acceso inmediato a una fórmula de negocio de probado éxito al beneficiarse de la experiencia y conocimiento del franquiciador, por lo que el franquiciado puede ahorrar tiempo y dinero durante las etapas iniciales del negocio. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciado obtiene generalmente la mayoría de los siguientes elementos:

- a) un nombre ya establecido y con reputación en el sector;
- b) una marca ampliamente publicitada en el mercado;
- c) un diseño de tienda popularmente aceptado;
- d) una localización elegida cuidadosamente, y
- e) una constante asistencia desde el primer momento.

Obviamente, algunas de estas ventajas pueden no darse cuando el franquiciador no está ampliamente reconocido o bien establecido. Dado que el franquiciado confía en la experiencia del franquiciador, es vulnerable a cualquier optimismo infundamentado de este último.

Respecto al concepto de *marca*, éste ha sufrido una importante revolución en el sector de la Hostelería a escala internacional en las últimas décadas, tanto en las cadenas de hoteles como de restaurantes. Actualmente, los profesionales financieros (véase Kim and Kim, 2005) han desarrollado la noción de que el valor de una marca reconocida es superior a lo que se pensaba. Por ejemplo, el coste estimado de introducir una nueva marca en EE.UU. es de unos 100 millones de dólares, con una probabilidad de fracaso en la operación del 50 por ciento.

Una marca en la Hostelería simboliza la esencia de las percepciones de los consumidores sobre la organización que la ostenta. Esta importancia de la *marca* ha hecho que, constantemente, se innove en los canales para su difusión, sumándose a los ya existentes. Así, las empresas utilizan para la difusión de su marca, no solo los canales tradicionales como los anuncios en prensa o televisión, sino que estarán presentes apoyando todo tipo de actividades públicas (culturales o deportivas) y eventos de caridad.

Aunque el franquiciado tendrá que pagar unos gravámenes de publicidad, las actividades a las que puede acceder al estar asociado a una cadena de establecimientos, generalmente, excederán a las que puede alcanzar un simple establecimiento en solitario, debido a los pagos conjuntos que realizan todos los franquiciados (economías de escala) y posiblemente, a la superior capacidad del franquiciador en estas actividades.

De todas formas, y según algunos estudios, si comparamos el concepto de *marca* en las cadenas hoteleras y en las de restaurantes, vemos que la lealtad a las mismas es superior en los hoteles que en los restaurantes.

Finalmente, otro beneficio adicional del franquiciado es el poder disfrutar de un territorio en competencia monopolística, siempre que en las condiciones del contrato se haya limitado la posibilidad de que se establezcan más negocios de la misma cadena en su entorno. Esta ventaja se puede tornar en inconveniente debido a que, también por contrato, se puede limitar la expansión del franquiciado, que no podrá abrir más establecimientos sin la aprobación del franquiciador.

A cambio de todas estas ventajas, el franquiciado se verá sometido a importantes controles, generalmente impuestos por el franquiciador, sobre los productos y servicios vendidos que, lógicamente, afectarán a los beneficios del franquiciado. Los conflictos de intereses pueden surgir dado que el franquiciado buscará en todo momento maximizar sus beneficios, mientras que el franquiciador perseguirá maximizar sus ventas y, como nos muestra la Teoría Económica, estos objetivos normalmente no serán coincidentes.

Otra incertidumbre adicional es la acumulación de riesgos que asume todo franquiciado, de forma que cualquier escándalo o grave problema que afecte a un establecimiento de la cadena puede ocasionar externalidades negativas sobre el conjunto de franquiciados.

B) Ventajas y Limitaciones en Financiación

Entre las principales ventajas en financiación destacan unos previsiblemente mayores beneficios y una disminución del riesgo. Se considera que las franquicias llegan a

ser viables y alcanzan un cash-flow positivo más rápidamente que los negocios independientes, debido al reconocimiento que tienen en el mercado y a que se eliminan gastos iniciales innecesarios.

Además, su superior tasa de supervivencia en el mercado, conocida por las entidades financieras, hace que les sea más fácil acceder a créditos bancarios. Esta es, sin duda, una ventaja de gran importancia si tenemos en cuenta cual es la visión que generalmente tiene una entidad financiera de aquellos bares o restaurantes pequeños con un propietario-gestor. Para las entidades financieras, estamos hablando de negocios que se caracterizan por los siguientes aspectos (véase Kwansa, 1994):

- a) tienen una alta tasa de mortalidad de los negocios;
- b) a menudo, son instalaciones con un único fin, generalmente sin usos alternativos;
- c) son actividades extraordinariamente dependientes de la gestión del responsable;
- d) son muy vulnerables a sus competidores o al ciclo económico, entre otros factores.

Por todo lo anterior, este tipo de establecimientos son generalmente calificados de alto riesgo financiero, con lo que ven dificultada la obtención de recursos financieros.

Volviendo a los establecimientos franquiciados, una vez que están en funcionamiento, adquieren sus aprovisionamientos o inputs a un coste menor debido a las economías de escala que consiguen al negociar sus contratos de compra conjuntamente todos los establecimientos de una misma cadena. El franquiciado puede llegar a conseguir que sus inputs se produzcan de forma específica para él, con un tamaño en las porciones y un empaquetado deseado. Otra ventaja es que dado que opera con proveedores "más fiables" puede reducir el volumen de inventarios, con lo que disminuyen sus gastos financieros asociados al mantenimiento de los mismos. La explicación de todas estas ventajas está en el poder de oligopolio, incluso en determinados casos de grandes cadenas, casi de monopolio de demanda (monopsonio), que ejercen todos los establecimientos de la franquicia al trabajar de forma conjunta.

De todas formas, la evidencia empírica no siempre está a favor de este supuesto mayor poder de compra, o al menos, de que las ventajas de estas economías de escala las reciba el franquiciado (véase Hing, 1996). Incluso los efectos del coste de aprovisionamiento pueden ser exacerbados en establecimientos franquiciados, ya que los precios de venta de los inputs generalmente son impuestos por el franquiciador.

C) Ventajas y limitaciones en la Gestión de las Operaciones y Administración

Una ventaja fundamental de las franquicias es que todos los procesos y operaciones del negocio, generalmente documentadas en el "manual de operaciones", son diseñados, testados y modificados con la experiencia aportada por todos los establecimientos de la franquicia a lo largo del tiempo. Para el caso de las franquicias más importantes, como son las principales cadenas de comida rápida, este manual de operaciones es absolutamente preciso y completo, para no dejar nada al azar; incluso

a veces llega a detallar cada cuanto tiempo se tienen que lavar las manos los trabajadores, cuantos minutos puede esperar la comida una vez manufacturada para ser vendida sin que pierda la calidad o con qué orden se deben introducir los ingredientes en una ensalada a la hora de elaborarla. Este acceso inmediato al manual de operaciones ahorra años de prueba y error para adquirir esos conocimientos.

Otra ventaja de las franquicias es que constituyen una buena salida profesional para aquellos que opten por el autoempleo y la independencia de ser tu propio jefe. De todas formas, esta independencia ha sido cuestionada en la literatura del sector (véase Hing, 1996), debido al estricto control y obligaciones que en numerosos aspectos de la actividad impone el franquiciador sobre el franquiciado, como pueden ser los siguientes: los proveedores; los productos ofertados; los precios de venta; los horarios comerciales; la compra y mantenimiento del inmovilizado; las necesidades de personal o incluso las promociones que debe respetar.

Como contrapartida de todas estas ventajas (citadas en los apartados anteriores), el franquiciado debe hacer frente a tres tipos de pagos, no presentes en negocios independientes: la cuota o canon inicial, los royalties y los gravámenes por publicidad. En mercados maduros donde la marca franquiciada goza de gran aceptación, por ejemplo McDonalds, el canon inicial es bastante oneroso y supone, por tanto, una inversión a largo plazo del franquiciado.

De todas formas, un estudio sobre los restaurantes de las cadenas de franquicias en Australia (véase Hing, 1996) mantiene que la gran mayoría de los empresarios, un 75 por ciento, están satisfechos o muy satisfechos con los beneficios que les reporta el trabajar con un negocio ya constituido, con un nombre reconocido, una rango de productos y una disposición territorial.

Ese mismo informe también ofrece cuales son las principales reclamaciones de los franquiciados. Entre las reclamaciones financieras, destacan las críticas a los royalties y al alto coste de los aprovisionamientos que reciben tanto del franquiciador como de los proveedores prescritos. También, un tercio de los encuestados se manifestaron insatisfechos con la no-equilibrada relación de poder que se establece en el contrato de franquicia a favor del franquiciador.

1.5.2. Franquicias versus restauración tradicional

Según datos de un informe sectorial de DBK (2004), la restauración tradicional de nuestro país está perdiendo peso frente a los restaurantes franquiciados o las cadenas de restaurantes. En esto también coincide la consultora Tormo & Asociados (2006). Según datos de la mencionada consultora, el sector de restauración en franquicia creció un 60% en el año 2005, lo que supuso 1.700 nuevos establecimientos. Todo ello pese a ser uno de los sectores que requieren mayores niveles de inversión para los franquiciados (la media se encuentra entre 190.000 y 390.000 euros), lo que no impide que siga siendo una de las alternativas más solicitadas.

Eso no significa que las propuestas tradicionales, es decir, el restaurante con un solo establecimiento, no tengan cabida en el mercado. Todo lo contrario, ya que el mercado de la restauración se caracteriza por una gran atomización, pues las 20 primeras empresas o grupos de empresas del sector en España sólo tienen una cuota de

mercado del 8 por ciento del total de la industria de la Restauración, en la que según datos de 2003, habría unos 60.500 establecimientos.

Los restaurantes y bares tradicionales no han desaparecido sino que coexisten sin demasiada tensión con las franquicias, tanto en Sevilla como en cualquier otra parte del mundo. Como ejemplo de ello cabe citar los tradicionales Pubs ingleses, que se mantienen con la misma fuerza o vigor frente a los establecimientos franquiciados de Guinness o las cafeterías de cada ciudad del mundo, que conviven con los omnipresentes Starbucks, ya también en Sevilla. De esta forma, el consumidor estaría dispuesto a sacrificar la rapidez y el, en teoría, menor precio de algunas cadenas de franquicias, por un servicio y atención más personalizada, siempre y cuando las diferencias de precios no sean muy altas. En España estas diferencias de precios entre un establecimiento franquiciado y uno tradicional no son muy grandes e incluso en determinadas actividades (por ejemplo cafeterías o cervecerías), los establecimientos tradicionales pueden ofrecer precios sensiblemente mejores al consumidor. Lo cierto es que, salvo en hamburguesas y pizzas, las diferencias de precios a favor de las franquicias son altamente discutibles.

Sí que se observa una tendencia a la disminución de la facturación por parte de la restauración tradicional, que aun así, sigue siendo francamente mayoritaria, ya que en 2003, fue de unos 15.000 millones de euros, aproximadamente un 77,5 de la facturación total. Sin embargo, mientras que la facturación total del sector de la restauración creció un 4,6 por ciento, las cadenas de restaurantes mostraron un mayor dinamismo. La restauración informal o "casual dinnig", alcanzó los 1.260 millones de euros, un 16,7 por ciento más que el año anterior, es decir, más de 3,6 veces el crecimiento medio del sector, y las cadenas de "comida rápida" unos 1.550 millones de euros, un 9,6 más que el año anterior, es decir, más del doble del crecimiento medio del sector.

1.5.3. Franquicias de comida rápida: ¿hacia la estandarización de los gustos de los consumidores?

En las últimas décadas, asistimos a la expansión de las franquicias de comida rápida en el mercado, dando lugar a la llamada McDonaldlización de la industria de la Restauración.

Está claro que gran parte del éxito de estas cadenas de comida rápida se debe a que los consumidores valoran cada vez más factores como la eficiencia, el control, lo predecible y lo mesurable (véase Johns & Pine, 2002). En esta línea se encuentra también otro estudio que cita la conveniencia, el valor, la calidad, la limpieza y el servicio, como factores que definen por qué los consumidores van a los McDonalds.

Frente a los que como Ritzer argumentan que este proceso de McDonaldlización es inevitable (véase Lyon et al, 1994), surgen otras voces que no lo ven claro y consideran que los establecimientos de comida rápida son sólo un rasgo más del mercado, es decir, existen porque diferentes consumidores tienen distintas demandas que son satisfechas por diferentes tipos de establecimiento. Por tanto, siempre habrá un nicho de mercado para otras formas de negocio. Además, el éxito y alcance de la implantación de este modelo de establecimiento depende mucho de la cultura gastronómica local. Por ejemplo, el éxito de los McDonalds en Europa ha sido desigual. Mientras

que han alcanzado un gran éxito de implantación cuando han tenido que enfrentarse a la menos desarrollada cocina holandesa, no ha sido tan exitoso el enfrentamiento con la gastronomía francesa.

Sin embargo, como aspecto negativo de la McDonaldlización se suele citar la estandarización de los productos y el fin de la diversidad, es decir, una sociedad donde los usuarios de la restauración van a tener pocas oportunidades para poder elegir a la hora de comer. Obviamente, el paso previo para poder vender un mismo producto en decenas de países distintos, como es, por ejemplo, la hamburguesa BigMac, es que los gustos y las modas estén globalizados, es decir, que tanto el cliente que vive en El Cairo como al que vive en Sydney atribuyan una utilidad positiva al hecho de consumir un BigMac. Esta estandarización de los gustos sería un resultado de lo que se conoce como globalización de las conciencias, uno de los aspectos que definen el fenómeno de la Globalización. Ésta es la razón por la que los McDonalds se han convertido en un icono, muchas veces desafortunado, del proceso de Globalización en el que se encuentra inmerso el mundo desde la década de los 50.

De todas formas, esta estandarización no está tan clara. La evidencia empírica sugiere que nos encontramos en una situación más compleja. Por un lado, la abundancia de diferentes tipos de restaurantes de comida rápida significa diferentes opciones de elección para el consumidor. Muchas de estas cadenas de restaurantes son conscientes de la necesidad que tiene el cliente de diferenciación y han ido ampliando su carta de productos y sofisticándolos, mediante la introducción de ingredientes más "exóticos" en sus hamburguesas o pizzas, de forma que podemos decir que estamos caminando hacia un nuevo fenómeno de "gourmetización de la McDonaldlización". Este fenómeno está siendo más lento en España, debido a que la cadena dominante en este fenómeno de "gourmetización" no ha sido McDonalds, sino otras de escasa o nula implantación en nuestro territorio⁶. En definitiva, las cadenas de comida rápida están mostrando la misma flexibilidad que tuvieron en el pasado (cuando incluyeron productos locales de los países para facilitar su implantación) a la hora de adaptar sus cartas a una demanda cada vez más exigente, que empieza a aburrirse de planteamientos simples y que está dispuesta a pagar un poco más por la sofisticación.

Por último, decir que en sociedades franquiciadas, cada vez encontramos más ejemplos de restaurantes que emplean la estandarización en la producción pero que renuncian a ella a la hora de prestar el servicio, ya que éste es más personalizado y bastante próximo al que prestan los restaurantes tradicionales. Un buen ejemplo de ello sería la cadena Vips, que ha conseguido un alto nivel de aceptación en el mercado español.

1.6. ¿Influye la Restauración en el Turismo? El concepto de Turismo Gastronómico

Según Santich (2004), la hospitalidad, función principal de la Hostelería, implica la bienvenida y el cuidado de los clientes, asegurándoles su confort y satisfaciendo sus

⁶ Aunque últimamente, McDonalds parece haberse incorporado con fuerza a esta tendencia con sus nuevas ensaladas y sándwiches.

necesidades en alojamiento, comida y bebida, dentro de una relación de intercambio que se establece entre el proveedor del servicio y el cliente final del mismo. Este autor pone el énfasis en el intercambio humano, debido a la vulnerabilidad del cliente que se encuentra fuera de su casa, e incluso en ocasiones fuera de su ciudad. De esta forma, el principio básico del hostelero es hacerse responsable de la felicidad del cliente durante la estancia del mismo “bajo el techo” del hostelero. A cambio, el turista responderá con su gasto en el establecimiento, nada despreciable si tenemos en cuenta que los datos sugieren que las personas están dispuestas a gastarse una cantidad superior de dinero en comida y bebida en establecimientos hosteleros cuando están de viaje que cuando están en su lugar de residencia habitual y, además, el turista suele tener una renta media superior a la del cliente habitual. Un buen ejemplo de ello es el dato presentado por Santich (2004), según el cual, la media de los ingresos del turista que acude al Napa Valley (Valle de Napa) de California es casi el doble de la renta media de los EE.UU.

En los últimos años (véase Santich, 2004) la comida y la bebida están jugando un papel creciente en el turismo. Ya no sólo representan un medio necesario para satisfacer las necesidades básicas del turista mientras éste disfruta de las playas o de los hitos culturales, sino que ahora, la comida y la gastronomía juegan a veces un papel de fin en sí mismo. De esta forma, entre los objetivos del turista a la hora de decidir su desplazamiento se encuentran los atractivos gastronómicos del área a visitar, pudiendo llegar a ser el principal objetivo del viaje, o incluso el único. Este tipo de turismo se conoce por distintos nombres tales como turismo gastronómico, turismo culinario o cuisine turismo.

Lo cierto es que el valor del turismo gastronómico ha ido aumentando en España en las últimas décadas, sobre todo en el País Vasco y Cataluña (aunque también hay que destacar las regiones vinícolas de la Rioja o Ribera del Duero). Prueba de ello es un informe del Gobierno Vasco de enero de 2006, recientemente publicado (citado en el Diario El País), que sostiene que la gastronomía es el principal atractivo turístico de Euskadi al ser votado por el 59 por ciento de los encuestados. Le siguen el paisaje y la naturaleza (50%) y la oferta cultural y de museos, citada por un tercio de los encuestados. A mayor distancia se encontrarían la hospitalidad (15%), la calidad de los servicios (8%) y las costumbres y tradiciones (7%).

Realmente, el turismo gastronómico se considera como una categoría más del turismo cultural y se puede definir como “viajar para buscar y disfrutar de comidas y bebidas preparadas”, incluyendo únicas y memorables experiencias gastronómicas. Actualmente, el turismo culinario va más allá de la experiencia de la comida en sí misma, e incluye una variedad de actividades culinarias y de agro-turismo desarrolladas para los visitantes y que implican comida y bebida.

En esta categoría podemos encontrar actividades como los festivales gastronómicos, las visitas a granjas o bodegas y los tours por fábricas como las de chocolate o las cerveceras. Un ejemplo de este último es el parque temático de la cerveza que tiene el grupo Heineken en Ámsterdam (Heineken Experience) y que se ha convertido en uno de los grandes atractivos de la ciudad. No cabe duda de que sería una gran idea que Heineken, como actual propietaria de Cruzcampo, desarrollara una estrategia similar en las tradicionales instalaciones de la fábrica en Sevilla, las cuales pronto se verán sustituidas por las nuevas fábricas de esta compañía.

Los festivales gastronómicos son un aspecto importante de sector turístico, el cual, en número de turistas, sigue creciendo a una tasa superior a la de la renta per cápita y que, por tanto, constantemente exige nuevos destinos y retos que ofertar a dicho turista. Según Santich (2004), en este tipo de experiencias, el turista puede aprender a cocinar, conocer el uso y el origen de los ingredientes que utiliza o ampliar sus conocimientos sobre tradiciones culinarias. De todas formas, no es fácil garantizar el éxito de iniciativas como éstas, salvo que se logre una gran calidad en los contenidos que suscite interés y por tanto, aparezcan recogidas, en los principales medios de comunicación, nacionales y extranjeros, y revistas especializadas. Entre los festivales gastronómicos que, con mayor o menor suerte, están proliferando por todo el mundo, podemos señalar, como ejemplos en nuestro entorno más cercano, la Feria o Pasaporte de la Tapa de Sevilla (véase epígrafe 3.3.1.) o la Feria de la Gamba de Punta Umbría (otras embajadas o jornadas gastronómicas pueden verse en el epígrafe 3.2.1. apartados e y f).

La interacción entre turismo en general y turismo culinario se da en dos vertientes. Por un lado, la importancia del turismo culinario puede ser tal que ponga en valor zonas que, tradicionalmente, no estaban entre los destinos más populares. Un ejemplo de ello es el turismo vinícola de la región de la Rioja, que se está promocionando con fuertes inversiones de las bodegas, para lo cual están acudiendo a algunos de los mejores arquitectos del mundo. El paradigma internacional de este turismo se encuentra en los valles de Napa y Sonoma en California, con Bodegas como la de Francis Ford Coppola que recibe varios millones de turistas al año. Sin duda alguna, al éxito de este proyecto han contribuido en gran medida productos televisivos como "Falcon Crest" o películas como la reciente "Entre Copas" (Sidewalks).

Por otro lado, el turismo culinario puede a su vez servir para reforzar zonas con gran atractivo turístico, como sería el caso de los nuevos *resorts* de lujo que se han implantado en el caribe atlántico y en los que cada vez juega un papel más importante la oferta culinaria de los mismos.

Que duda cabe que para conseguir que la gastronomía sea el único o principal objetivo del desplazamiento del turista hace falta una sólida reputación, generalmente internacional, ya sea de los caldos o de los restaurantes que provocan el desplazamiento. Un ejemplo de ello en nuestro entorno cercano son los paquetes gastronómicos que oferta el Hotel Hacienda Benazuza, avalados por las dos estrellas Michelin de su principal restaurante.

Un ejemplo más del papel creciente de la gastronomía en el turismo es la evaluación de las guías de viajes. Las guías de viaje de los años 70 y 80 estaban más centradas en aspectos culturales e históricos, con los museos y catedrales casi como únicos temas, mientras que los restaurantes y hoteles solían venir al final catalogados por precios y sin demasiada explicación. Los 90 y, sobre todo, el siglo XXI nos han traído una nueva filosofía de guías de viajes mucho más vitales. Esta revolución está liderada por las dos grandes compañías, Lonely Planet y Rough Guide. La primera de ellas, Lonely Planet, también ha revolucionado el mundo de los documentales de viaje, creando una serie de éxito planetario⁷. Tanto en sus libros como en sus documentales

⁷ Prueba de ello es que algunos de sus presentadores acaban siendo estrellas internacionales, como el inglés Ian Wright que cuenta con su propio programa de televisión.

nos presentan a un turista que busca experiencias únicas y especiales entre las que la gastronomía juega un papel cada vez más importante. Este hecho se ve reflejado en el mayor número de páginas que estas guías han otorgado a los establecimientos hosteleros, donde se le explica al turista no solo los precios o especialidades del establecimiento, sino hasta el tipo de ambiente y clientela que debe esperar encontrar en ese lugar. Además, Lonely Planet tiene una serie de guías especiales referidas sólo a la comida y gastronomía de los países, entre las que se encuentra la de España (para conocer la visión de la restauración sevillana en las principales guías de viajes, véase el epígrafe 4.1).

En el futuro es de esperar que a medida que el turismo culinario vaya madurando como alternativa de ocio, podamos ver más rutas de alimentos o vinos, más guías de viajes temáticas sobre comida y gastronomía, más páginas sobre viajes en las revistas de alimentos y, en definitiva, más itinerarios que celebren la bebida y la comida como una parte integral de la experiencia del viaje (véase Santich, 2004).

Sin perjuicio de lo comentado anteriormente, la relación entre la gastronomía local y el turismo no es tan sencilla ni tan directa. Si descontamos la visión romántica del viajero sediento de nuevas experiencias, incluyendo las gastronómicas, lo cierto es que para una gran parte de los turistas, cuando viajan a un destino exótico no familiar, la excitación por los placeres y experiencias que van a encontrar, convive con una cierta preocupación por los aspectos de adaptación en el viaje. Entre estos aspectos, Cohen & Avieli (2004) destacan el clima, las condiciones acomodaticias, los riesgos para la salud y la comida y bebida.

En general, los turistas son reacios a comer y beber productos que estén elaborados con ingredientes o procedimientos que no conocen, por ejemplo, agua no embotellada. Sin embargo, poco a poco se observa que los turistas occidentales tienen una aptitud más abierta a probar nuevas gastronomías, sobre todo, si han leído sobre las mismas en periódicos, libros o guías de viaje o incluso la han probado previamente en restaurantes étnicos en sus lugares de origen. En este sentido, cada vez son más los restaurantes que, fuera de España, se suelen especializar en comida española, aunque todavía no son tan frecuentes como otras gastronomías europeas (sobre todo la italiana y francesa). A largo plazo, el objetivo de la restauración española y andaluza debería ser tener una representación internacional similar a la que actualmente tienen otras gastronomías mediterráneas como la griega o la turca.

De todas formas, los restaurantes españoles en el extranjero no tienen un repertorio demasiado amplio más allá de los arroces, y no son generalmente baratos, como otros muchos restaurantes étnicos, luego su acceso suele estar restringido a clases media-alta o alta, y de cultura superior. Dado que el turismo ya es un producto de consumo habitual de las clases media-baja lo cierto es que son todavía una minoría los turistas que se han enfrentado a la gastronomía española, y más concretamente a la andaluza, antes de llegar a nuestro país.

Desde nuestra perspectiva de sevillanos, nos puede parecer extraño que un turista americano prefiera acudir a una hamburguesería o pizzería, sobre todo de cadenas de comida rápida que les resulten familiares como McDonalds o Pizza Hut, antes que a un bar de tapas o restaurante de comida andaluza. Sin embargo, cuando cambian las tornas, no es infrecuente oír quejas de turistas sevillanos o españoles en el extranjero sobre la comida local y ver que en los restaurantes y hoteles demandan comidas y

bebidas poco arriesgadas, es decir, experimentan ansiedad, inseguridad y frustración cuando tratan con gastronomías no familiares como la mayoría de los turistas del mundo. Un indicador claro de este hecho es que los medicamentos o remedios gástricos, como las sales de fruta o el omeoprazol y sus derivados, forman parte del equipaje normal de un turista occidental, para evitar cualquier encuentro desafortunado con las costumbres culinarias locales. Se puede afirmar que, para muchos turistas extranjeros, estos restaurantes de comida rápida son burbujas en las que se sienten seguros.

Dado que estos riesgos son casi universales, los establecimientos turísticos, incluidos los de restauración, deben estar diseñados para proporcionar una sensación de seguridad al turista. Por ejemplo, es necesario tener la carta en otros idiomas, por lo menos en inglés, y además, se debe incluir una breve explicación de los platos, también en inglés, citando los nombres de los ingredientes que le resulten familiares al no local. Ello obliga a que términos como pavía, chicharrones, adobo, chorizo o jamón serrano, absolutamente desconocidos para cualquier persona no familiarizada con la gastronomía andaluza, deban ser explicados. En caso contrario, la mayoría de los turistas no se atreverán a pedirlos cuando vean su nombre en un menú. Además, se debe ser consciente de que si un establecimiento de restauración consigue que entren turistas en el mismo, este hecho tendrá externalidades o efectos positivos sobre otros turistas, dado que los turistas en general⁸ son generalmente reacios a entrar en establecimientos donde sólo acudan locales y les transmitirá confianza ver a otros turistas en el establecimiento. Por ello, una estrategia exitosa para restaurantes del casco histórico de Sevilla, es situar a los primeros turistas que entren en mesas especialmente visibles para el resto de turistas que estén paseando, y así mejorar las expectativas que tengan sobre el restaurante.

⁸ No nos referimos al viajero experimentado, cuyo objetivo es participar e involucrarse en la cultura local, incluyendo la gastronomía.

[CAPÍTULO 2. LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN: LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

Según Barrington & Olsen (1987), cuando una persona decide salir a comer, su experiencia consta de tres etapas que por orden son:

- a) Anticipación.
- b) La experiencia real del servicio.
- c) El residuo.

A continuación, citamos los factores que determinan estas etapas para, posteriormente, detenernos a analizar con detalle algunos de ellos en los epígrafes siguientes.

a) **Anticipación.** Entre los factores que influyen en la fase de anticipación destacan la relación calidad-precio (cada vez más importante), la estimación del coste de la consumición (véanse epígrafes 2.5 y 2.6), la función de utilidad del consumidor, el nivel emocional de la persona, el tipo de ocasión que sea, el riesgo, sobre todo si es la primera vez que acude a ese restaurante, y la propia experiencia del consumidor, tanto en el establecimiento donde al final acabará comiendo como en otros similares (para estos últimos factores, véase epígrafe 2.1).

b) **La experiencia real del servicio.** Esta experiencia surge de la interacción de cuatro conceptos diferentes.

En primer lugar, están los “componentes del producto llamado servicio”, entre los que se encuentran los elementos físicos, que van desde la decoración, hasta la vajilla pasando por la iluminación, la experiencia psicológica, donde la primera impresión que tenga el cliente, en el caso de que sea muy mala, puede que sea la última y, finalmente, la percepción sensorial, ya que el servicio ofertado al cliente debe alimentar los cinco sentidos del mismo.

En segundo lugar, encontramos las “características del producto servicio”, como su carácter temporal, intangible o su sometimiento a las fluctuaciones de la demanda (véase epígrafe 2.4.1).

En tercer lugar, estarían “las dinámicas del servicio”, como los cambios demográficos o el aumento de la importancia de la relación calidad-precio (véase epígrafe 2.4.3.).

Finalmente, el “marco de trabajo o repertorio de servicios”, en el que se encontraría un repertorio de respuestas, como su propio nombre indica, que tendría el trabajador del establecimiento para hacer frente a la interacción con el cliente (véase epígrafe 2.4.3).

- c) **El residuo.** La tercera y última etapa de la experiencia del servicio sería el residuo, es decir, una vez abandonado el establecimiento, cual es la valoración mental que de la experiencia realiza el cliente. Si ha acudido al restaurante en grupo, generalmente, la experiencia se valorará también en grupo. En caso de que la experiencia haya sido negativa, es posible incluso que se agrave con el tiempo a medida que el cliente la recuerde (véanse epígrafes 2.7 y 2.8).

2.1. Comportamiento del Consumidor

Quizás uno de los mayores problemas al que nos enfrentamos a la hora de abordar el sector de la Restauración es que no abundan los libros o manuales, que sean referentes generalmente aceptados, dedicados a la investigación del consumidor en la industria de la Restauración. Esto nos ha obligado a acudir a las principales revistas científicas del sector para encontrar las mejores investigaciones en este campo, dado que las investigaciones sobre el consumo tienen un importante potencial para influir positivamente en las prácticas de gestión de los locales de restauración (véase Mattila, 2004).

Frente a estos artículos específicos, consideramos que la industria de la Restauración y Catering tienen la suficiente relevancia para justificar investigaciones y estudios económicos, de carácter más generalista y extensivos como éste, dado no sólo su propio impacto económico, sino los efectos indirectos que tiene sobre sectores como el turismo.

La actividad de los restaurantes (incluidos aquellos que forman parte de cadenas o que operan en hoteles) e incluso los contratos de catering suelen ser más volátiles, cambiantes y sometidos a la moda que los hoteles o las atracciones turísticas. Por lo tanto, las actividades relacionadas con este sector representan un área particularmente interesante para estudiar el comportamiento específico del consumidor en la misma.

Los estudios realizados sobre el comportamiento de los consumidores en el sector de la Hostelería se basan en la multidisciplinariedad (sociología, psicología, economía...) y, en términos de metodologías utilizadas, la amplia mayoría están basados en encuestas y muy pocos en experimentos controlados.

Las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor basadas en encuestas buscan generalmente tres objetivos: segmentar el mercado (averiguando las características de quienes salen a comer fuera de su casa), determinar la población objetivo que se desea para el establecimiento y definir los estilos de restaurantes que demanda el mercado.

Respecto al primero, la segmentación, las investigaciones realizadas hasta la fecha muestran que los factores socioeconómicos, como la renta personal, y demográficos, como la edad media, son sólo secundarios a la hora de explicar y predecir como se van a comportar los consumidores. Por ello, es obligatorio tener en cuenta también factores

psicológicos. Además, cada vez existe un mayor consenso en torno a que las diferencias en ingresos o demográficas tienen menos importancia sobre la demanda de servicios de restauración, sobre todo en restaurantes de comida rápida, que la densidad de la población en las áreas urbanas.

En general se considera que el cliente ve la consumición en un bar o restaurante en función de un conjunto de atributos, entendiendo éstos como un conjunto de características que la hacen deseable y concediendo una valoración a cada uno de estos atributos. Por ejemplo, un segmento del mercado puede estar atraído por los bajos precios, mientras que otro se siente influido por la calidad de la comida o por la localización, entre otras posibilidades. Los consumidores otorgan un valor final a la oferta de un bar o restaurante en función del grado en el que están presentes los atributos y la importancia que le da el consumidor a cada uno de ellos. Este enfoque se puede utilizar tanto para realizar una valoración previa (expectación), como para la valoración posterior a la experiencia de consumo. Además, una variante más refinada de esta teoría mantiene que el consumidor mide sus experiencias gastronómicas en función de como se han desarrollado éstas en relación con las expectativas que tenía sobre las mismas. Así la actitud del consumidor respecto a la experiencia en sí se puede calcular restando el valor de las expectativas a la valoración de la experiencia real. Si esta resta tiene un valor positivo, es de esperar que el cliente vuelva a consumir en ese restaurante, mientras que si es negativo la recompra será menos probable.

Luego según este modelo, tan importante es para un gestor de restaurantes cuidar los atributos de sus comidas como los de las expectativas que generan las mismas. No se deben generar falsas expectativas en los clientes, por ejemplo, diciéndole que los postres son caseros, cuando éstos son comprados fuera, aunque procedan de un excelente obrador, ya que un cliente con cultura gastronómica podría reconocer la procedencia de los mismos y sentirse defraudado. La sinceridad se convierte de esta forma en la mejor arma para que las expectativas que desarrolle el cliente sean acordes con la realidad de la experiencia gastronómica que posteriormente se va a desarrollar. Esta sinceridad también se hace extensible a la hora de publicitar los precios del menú, es decir, el cliente debe tener acceso a un presupuesto aproximado de lo que le va a costar su experiencia gastronómica a priori. En eso, un restaurante no se diferencia de cualquier otro servicio de un profesional independiente, como puede ser un abogado o un taller de coche, y obliga a desterrar cualquier práctica de ocultación o enmascaramiento de los precios. Para un posible consumidor que está paseando con la convicción de que comerá en la calle, pero que carece de referencias sobre los restaurantes de su entorno, no hay nada más tranquilizador que la visión del menú con los precios en la puerta del restaurante, así como la presencia de otros clientes en el mismo.

La siguiente pregunta obvia y necesaria para cualquier planificación en el sector se resume en cuáles son concretamente esos atributos que definen la valoración que realiza el cliente. Parece haber cierto consenso en que los principales atributos son los siguientes:

- a) elección y calidad de la comida y bebida;
- b) el precio;

- c) la calidad del servicio prestado;
- d) la atmósfera del restaurante;
- e) la localización geográfica;
- f) la conveniencia al cliente.

De todas formas, este consenso se pierde a la hora de intentar realizar un ranking de importancia de los mismos, ya que éste depende, según resultados recientes, del estilo de restaurante (italiano, familiar, comida casera, cocina de autor, bar de tapas....) y del tipo de experiencia gastronómica (cena de pareja, comida de trabajo, reunión de amigos...). Como ejemplo de ello podemos citar un estudio sobre restaurantes de comida rápida (véase Johns & Pine, 2002) en el que se concluyó que los atributos más importantes para los clientes eran calidad, limpieza y precio, mientras que la atmósfera y la variedad del menú eran relativamente poco importantes. Así, el paradigma de este modelo podría ser la venerable cadena de hamburguesas californiana In&Out, cuya atmósfera es tan aséptica como una sala de espera de un hospital y su carta se reduce a un solo tipo de hamburguesa, eso sí, que se puede pedir simple, doble o triple y unas patatas fritas, aunque de gran calidad, cocinadas con escrupulosa limpieza a los ojos del cliente y a precios reducidos.

Estos resultados se deben tomar con precaución, pues estudios recientes hacen depender dichos atributos de la procedencia geográfica del cliente, sus valores culturales, así como de lo socialmente apropiado. Buena prueba de ello es que hasta el paradigma de la estandarización que es McDonalds debe adaptar su fórmula a los gustos del país que lo acoge, de forma que en Francia podremos tomarnos unos croissants para desayunar y comer con una bebida alcohólica, cosa que no podríamos hacer si estuviéramos en un restaurante de esta cadena en Norteamérica o en un país árabe.

Otro ejemplo interesante sobre la importancia de los factores culturales, dado que se trata de un mercado con gran importancia tanto real como potencial para el turismo sevillano, señala que los asiáticos tienen entre sus principales atributos, a la hora de determinar su satisfacción en los restaurantes, el respeto que se les muestre en el establecimiento, una discreta amabilidad y la limpieza personal.

No podemos olvidar otros factores residuales como son la hora del día o el tiempo que se dispone para realizar la comida, que parecen afectar significativamente el sentido del gusto.

Actualmente, y de forma experimental, se están estudiando aspectos más concretos entre los cuales podemos citar los siguientes ejemplos:

- a) **Música.** El empleo de música sentimental provoca que las personas se queden más tiempo en el restaurante. Además, son las preferencias musicales y la familiaridad que la misma tenga para el cliente los elementos más importantes a la hora de marcar la satisfacción final, mientras que el tempo o el volumen de la misma tienen un menor efecto sobre su disfrute.
- b) **Contexto social.** Parece demostrado que la cantidad de comida que, de media, un individuo consume se incrementa con el número de integrantes del grupo. Además, la cantidad de bebida ingerida está en cierta medida determinada por

el consumo de los restantes integrantes del grupo. Por último, los individuos que conforman el grupo están más predispuestos a probar nuevos platos o bebidas si primero ven que algún miembro del grupo las disfruta.

- c) **Contexto físico.** Las expectativas del individuo respecto de la comida están claramente relacionadas con el entorno de la misma. De esta forma, algunos estudios muestran que los individuos consideran que la comida militar es de poca calidad, incluso aunque la mayoría de los individuos nunca la ha probado; o que comidas institucionales (por ejemplo las que ofrecen los bares universitarios) y la de las compañías aéreas serán de peor calidad que si tomaran el mismo plato en un restaurante normal.
- d) **Localización.** Se trata de un aspecto fundamental en el éxito de un restaurante (véase Tzeng et al., 2002), influyendo claramente en la cuota de mercado y en los beneficios del local.

En la localización de un establecimiento influyen dos tipos de factores: internos y externos. Entre los internos, destacan los antecedentes personales del gerente (tales como la edad), las ideas de administración, el nivel de educación, preferencias en la toma de decisiones y el sistema de dirección. Los externos incluyen, a su vez, los siguientes factores:

- **Económicos:** coste, incluyendo el transporte, en términos de renta.
- **Transporte:** existencia de un sistema de transporte público, capacidad del parking y volumen de peatones.
- **Competencia:** número de competidores e intensidad de la competencia.
- **Área comercial:** tamaño del área comercial y extensión de los servicios públicos.
- **Medio ambiente:** existencia de vertido de basuras y capacidad para las aguas residuales.

- e) **Intangibles.** Mientras que son los factores tangibles los que parecen que explican mejor la satisfacción del consumidor en comidas diarias, los factores intangibles, de muy difícil medición, son los responsables de gran parte del éxito en comidas especiales (por ejemplo, bodas, comuniones, cenas de san Valentín, aniversarios o la cada vez más importante cena de Fin de Año).

Estos factores intangibles son la base de lo que actualmente se conoce como el enfoque sociológico del comportamiento del consumidor. Para Finkelstein (véase Johns & Pine, 2002), en nuestras sociedades, el hecho de comer fuera tiene mucho que ver con las imágenes que se tengan de lo que está valorado, aceptado y de moda. De esta forma, el restaurante se convierte en un lugar donde el cliente experimenta excitación, placer y un sentimiento de bienestar. Los restaurantes son contemplados por este autor como verdaderos iconos sociales de riqueza, lujo, felicidad y placenteras relaciones sociales, gracias a su ambiente, decoración, mobiliario, iluminación o vajillas, entre otros factores. Este autor llega más lejos al considerar el hecho de comer fuera como una forma de “incivilizada sociabilidad” en la que los juegos de poder están enmascarados por las formas que se adoptan en la comida.

2.2. Ingeniería de Menús

El menú, físicamente hablando, es una pieza de papel impresa que sirve para promocionar el restaurante y dar a conocer sus productos junto al coste de los mismos. En definitiva, podemos decir que el menú es la carta de presentación del bar o restaurante.

El menú ideal tiene que tener personalidad para reforzar la imagen del restaurante y debe contribuir a fijar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de la comida y bebida del restaurante. Por ello, el diseño del mismo es crucial, partiendo de la base de que, según datos de la organización Gallup (véase Kwong, 2005), el tiempo medio que un adulto dedica a leer el menú de un establecimiento es de 109 segundos. Dado este corto periodo de tiempo, se han desarrollado numerosas técnicas para diseñar y analizar la redacción y forma del menú y, de esta forma, dirigir la atención del cliente hacia los platos y bebidas más rentables para el establecimiento. Para ello, hay que estudiar aspectos como la localización de cada plato en el menú, el tipo de letra, el uso del color, fotos y gráficos, el uso del lenguaje y su valor pedagógico.

El primer paso para el gestor del bar o restaurante será identificar los platos y bebidas que desea resaltar en el menú y que serán los que tienen un mayor margen de beneficio para la empresa. Generalmente, coincidirán con los productos del establecimiento más elaborados y, por tanto, los que tienen unos costes y precios mayores. Pero antes de darle todo el protagonismo del menú a estos productos más caros hay que ser conscientes de la imagen que se quiere dar al cliente. Dado que la mayoría de los restaurantes y bares compiten en mercados muy sensibles al precio fijado, si se concentran todos los esfuerzos en promocionar solo los platos más caros disminuirá el atractivo del bar o restaurante hacia los posibles clientes. Por tanto, la conducta óptima es promocionar aquellos productos que efectivamente tengan una gran contribución a los beneficios del establecimiento, y que serán caros, pero que a la vez gocen de una alta popularidad entre su clientela, dada la alta calidad de los mismos.

Partiendo de la máxima norteamericana de que "aquello que no se ve, no se vende" y una vez que hemos decidido los platos que vamos a promocionar, el siguiente paso es colocarlos en aquellos espacios del papel en el que se imprima el menú de mayor atracción focal, es decir, aquellos puntos que, de forma intuitiva, atraen la vista del consumidor. Estos puntos de máxima visibilidad dependerán de la forma elegida para presentar el menú. Por ejemplo, si el establecimiento opta por un menú de una sola hoja (con una o dos caras), la parte de mayor visibilidad es la mitad superior de cada cara. En cambio si el establecimiento opta por un menú que se abra y queden dos hojas, es decir estilo periódico, la zona de mayor visibilidad sería el área que queda por encima de la diagonal trazada desde la esquina superior izquierda a la esquina inferior derecha. En caso de optar por un formato de tríptico, mostrando tres páginas a la vista del cliente, la zona de mayor impacto visual es la mitad superior de la página central.

2.3. Tiempo de Espera

El gestor de un establecimiento de restauración tiene que planificar todas sus operaciones con el objeto de minimizar el tiempo de espera de los clientes en el establecimiento. A continuación, se ofrece un resumen de los principales estudios en este campo (para un análisis más amplio, véase Butcher & Hefferman, 2006).

En primer lugar, se ha demostrado que el efecto de la espera sobre el consumidor es menor si hay un primer contacto entre el cliente y el servicio del establecimiento. De forma que una disculpa y una cara sonriente pueden hacer que la espera sea más tolerable para el cliente. Además, respecto de la disculpa, su efecto positivo será mayor si ésta es o parece espontánea, frente a si suena como una frase enlatada. También, se ha concluido que la música puede alterar favorablemente la percepción del tiempo esperado por el cliente.

Estudios recientes muestran que la “consideración social” juega un papel importante tanto para que los clientes repitan su visita a un establecimiento así como para que se desarrolle un proceso de boca a boca favorable al establecimiento. La variable “consideración social” se define como el respeto genuino, la deferencia y el interés mostrado hacia el cliente por el proveedor del servicio, de tal forma que el cliente se sienta valorado o importante en la interacción social. Actualmente se considera que la variable “consideración social” es la dominante en una regresión en la que la variable dependiente sea la satisfacción obtenida por el cliente en la visita al establecimiento. Para conseguir dotar al servicio de “consideración social” hacia el cliente, las claves básicas son las siguientes: evitar ser rudo, indolente a sus demandas o mostrar un comportamiento irrespetuoso. Dichas actitudes, en el caso de que sean percibidas por el cliente, pueden ser compensadas por la labor de un buen camarero.

Finalmente hay que tener en cuenta que tan malo es hacer esperar demasiado al cliente como que éste perciba que el restaurante está vacío por falta de aceptación. Según un trabajo de Tse et al (2002), si los consumidores perciben que un restaurante se encuentra lleno de gente lo atribuirán a que tiene una alta calidad en la comida, junto a una buena imagen y bajos precios. Por el contrario, si lo ven vacío o demasiado tranquilo, los consumidores atribuirán la quietud a una baja calidad de la comida, altos precios en el menú y a una mala imagen del establecimiento.

Estas apreciaciones hacen necesario que los establecimientos desarrollen estrategias para generar un suficiente nivel de abarrotamiento y de esta forma influir en las percepciones a priori de los posibles clientes. Entre las más universales está el ubicar a los clientes en las mesas, según vayan llegando, de la puerta hacia el interior y ocupando primero todas las mesas que estén próximas a puertas o ventanas. De esta forma, el cliente que se aproxime al restaurante siempre verá gente comiendo en el mismo. Para no forzar demasiado la situación y que sea el cliente el que acabe ocupando dichas mesas casi de forma voluntaria, se pueden poner cubiertos, vajilla, juegos de mesas o cualquier otro indicador como velas encendidas en las mesas que queremos que el cliente ocupe. Los estudios antes señalados muestran que si se desea atraer nuevos clientes tampoco es bueno que el restaurante esté demasiado lleno, ya que el consumidor lo traducirá en un bajo nivel de servicio esperado. Aunque si el restaurante está generalmente lleno, obviamente no será éste el problema más importante al que tenga que hacer frente el responsable del mismo.

2.4. Servicio

2.4.1. Características del Servicio

Los atributos que definen el servicio prestado por un establecimiento de restauración se recogen en dos categorías:

- a) Atributos del servicio considerado éste como un producto.
 - a.1) **Es un Producto Temporal.** Una mesa no ocupada y por tanto no servida un día, no se puede almacenar para el día siguiente.
 - a.2) **Es un Producto Intangible.** El servicio es un concepto bastante difuso, siendo, además, bastante difícil de medir y, consecuentemente, de evaluar. El manager del restaurante que da las instrucciones lo único que puede hacer es esperar que éstas se lleven a cabo correctamente y, salvo que haya alguna queja, dará por sentado que así ha sido. Se puede considerar que la cantidad de la propina es una buena medida del servicio pero obviamente es un indicador muy indirecto e imperfecto. Entre otras cosas, porque el manager puede no ser consciente de la cantidad real de la misma, así como las razones culturales y regionales que influyen en la misma y que estudiaremos en el epígrafe 2.7.
 - a.3) **Productos Heterogéneos.** Dado que el servicio es proporcionado por personas y dado que cada persona tiene su propia personalidad y actitud, los servicios que ofertan no son iguales, ni totalmente uniformes. Incluso el mismo individuo puede ofrecer una calidad diferente de servicio dependiendo del ánimo o humor con que se encuentre en cada momento. No hay ninguna forma de solventar este problema de heterogeneidad, ni siquiera en los restaurantes de comida rápida.
 - a.4) **Imprecisión en los estándares.** Como en otros sectores económicos, en la Restauración se han establecido estándares en políticas, reglas y procedimientos, con tal de aumentar la eficiencia de los establecimientos. Pero cuando se trata del servicio, es decir, de la comunicación cara a cara con el cliente, las posibles contingencias son tantas que invalidan cualquier conjunto de estándares posibles y es mejor confiar en reglas más generales en el trato, como la educación o la cortesía y en el sentido común del trabajador.
- b) Atributos del servicio relacionados con la dinámica de su distribución.
 - b.1) **Se emplea un canal de distribución bastante corto.** A diferencia de otros sectores productivos, en la Restauración uno tiene la habilidad de ver el proceso productivo entero, desde el inicio hasta el final, en un corto lapso de tiempo.
 - b.2) **Inseparabilidad de las acciones de consumo y producción.** El consumidor es una parte integral del proceso productivo del servicio, es decir, para que

el servicio sea generado es necesario que el consumidor esté presente, igual que en una peluquería o en el dentista.

- b.3) Fluctuación de la Demanda.** Estamos hablando de una demanda que presenta acusados valles y picos. Por ejemplo, para una cafetería los picos se situarán a la hora del desayuno durante la semana o para un bar de copas en las noches de un fin de semana.
- b.4) Confianza y consistencia.** La unicidad del servicio de restauración es que el consumidor debe recibir el servicio que demanda cuando y donde desee, al precio que figure en el menú. Un cliente no entenderá que algún producto que se le haya prometido que estará disponible a las 12 de la mañana, no lo esté hasta la una o que se le diga que se le va a cobrar tres euros más por un plato porque se ha tardado más en elaborarlo de lo que se esperaba.
- b.5) Interacciones e intercambio de información cara a cara.** La restauración es una actividad donde hay una gran interacción entre los clientes y los trabajadores del establecimiento. Esto es lo que se conoce como una industria altamente contractual. Debido a que la participación del cliente en este proceso es sustancial e impredecible, es muy difícil poder controlar estas situaciones.

2.4.2. Fases del Servicio

El servicio que ofrece un restaurante se puede dividir en fases o clusters (véase Reuland et al, 1985). Entre estos clusters, destacan tres que se consideran cruciales para explicar como el cliente va a sentir la experiencia en términos de hospitalidad, los cuales tendrán una fuerte influencia en la opinión final del cliente. Estos tres clusters o fases son: el periodo anterior a entrar en el restaurante; los cinco primeros minutos en el restaurante; y el periodo de hospitalidad.

a) Antes de entrar en el restaurante

El cliente debe decidir el restaurante o bar en función de la información que tiene, fruto de su experiencia, de lo que ha leído u oído o de la valoración que haga de los elementos que componen la fachada del restaurante, incluyendo todos los informativos.

Como ya hemos comentado, la información debe ser lo más veraz posible para que el cliente pueda prever de antemano, con la mayor exactitud, si sus expectativas serán satisfechas o no. En este sentido, siempre es útil toda la información, que de forma elegante, se pueda colocar en la fachada. Ejemplo del material que puede figurar a la entrada de un bar sería el menú con los precios o un extracto del mismo, el cual podría complementarse con alguna pegatina actualizada que haga referencia a las guías de viajes o gastronómicas en las que figure el restaurante o algún recorte de periódico o de revista de viaje, tanto nacional como extranjera, que hable sobre el bar o restaurante.

En una ciudad como Sevilla, se debe huir de toda estridencia. El turista de interior, el crucerista o al menos el que se toma la molestia de dejar unas horas el hotel en la playa para recorrer nuestras bellas ciudades andaluzas, suele tener una mayor experiencia en viajes que el turista estricto de sol y playa o, como mínimo, suele prepararse el viaje. Por tanto, cada vez son menos los que se dejarán seducir por excesos barrocos en las fachadas de los restaurantes (como la decoración tipo ONU, con distintas banderas internacionales colgadas) y sus cartas. Generalmente, con una carta bilingüe, español e inglés, se cubren las necesidades de la mayor parte de los turistas, independientemente de su país de procedencia.

b) Los cinco primeros minutos en el restaurante

Es importante que en estos primeros instantes, tras entrar en el restaurante, se establezca una buena relación huésped-anfitrión. El restaurante es la casa del restaurador y así debe hacérselo ver al cliente. Por su parte, el cliente desea sentirse bienvenido y demanda cierta atención personal durante los primeros minutos que entra en el restaurante.

No hay excusa para que no se le dé la bienvenida al cliente, independientemente del tipo de establecimiento que sea. Por supuesto, la forma en la que debe ser bienvenido, generalmente, estará en función del tipo de restaurante, pudiendo ir desde la bienvenida del maitre en la puerta, que se espera en los grandes restaurantes, hasta el simple buenas tardes, acompañado de una sonrisa, antes de tomarle el pedido en un restaurante de comida rápida. En caso de no recibir una mínima atención en esos cinco primeros minutos, habrá una alta probabilidad de que, si le resulta posible, el cliente abandone el restaurante.

Las buenas formas que tengan los empleados con los clientes se deben cuidar al extremo. Esto es lo que se conoce en el sector de la Hostelería como “trabajo emocional” (véase Pizam, 2005) y consiste en que el empleado debe suprimir sus propios sentimientos y ofrecer una imagen agradable para que otros se sientan bien mientras están en el establecimiento, ya que nadie quiere ver una cara triste mientras está comiendo o bebiendo. En ocasiones, este comportamiento puede provocar una “disonancia emocional”, que es el conflicto que se produce como consecuencia de que las emociones expresadas y sentidas no sean las mismas. Según Pizam (2004), investigaciones en el sector muestran que estos problemas están relacionados con las tasas de abandono de empleados, aumento del estrés de los mismos o disminución en la satisfacción en el trabajo. La parte negativa de esta obligación es que mientras que a empleados de otros sectores se les prepara expresamente para la misma, como podrían ser las enfermeras o los artistas, no suele ser el caso de los empleados de la Hostelería. Por lo tanto, el gerente de establecimiento hostelero debe ser consciente de ello y tener una mínima preparación para hacer frente a sus posibles problemas.

Finalmente, en esos primeros cinco minutos, el cliente evaluará el nivel de cuidado del local, como puede ser una mesa limpia, una luz aceptable, no demasiado ruido y el comportamiento de los restantes clientes de su entorno. Todos estos elementos se valorarán en función de los propios estándares del cliente.

Según Nailon (1982), hoy en día no hay excusa para que un restaurante tenga mesas que sean muy bajas, sillas incómodas, un mal diseño de los espacios (incluidos salones y cocinas) o del equipamiento. La ergonomía, ciencia que estudia las relaciones entre persona y cosas, cuenta con suficiente evidencia empírica para asegurar el confort y seguridad tanto en lugares públicos como en zonas de trabajo. Dado que los metros cuadrados del espacio significan dinero, la manipulación de ese espacio para aumentar la productividad del establecimiento es absolutamente necesaria.

c) El periodo de hospitalidad

Partiendo de la base de que el Entorno del restaurante ha sido aprobado por el cliente (aunque no esté completamente acorde con sus estándares), en esta nueva fase este factor pierde importancia y son el Producto y el Comportamiento los factores claves, aunque dominando el segundo. De esta forma, una comida no exitosa puede ser compensada por la profesionalidad del camarero y la forma en que éste gestione las quejas sobre la misma. Pero esta premisa no se cumple a la inversa, ya que un comportamiento grosero de un camarero generalmente no puede compensarse con una buena comida. La opinión final que el cliente se forme en este caso será negativa.

Aunque existe una restricción para el cumplimiento de esta teoría. El cliente exigirá un nivel mínimo de calidad en la comida y bebida, que a su vez estará en función del precio pagado (véase epígrafe 2.5), por debajo del cual ninguna buena actuación del camarero que le atienda o del resto del personal del bar o restaurante podrá compensar la mala impresión que se lleve del establecimiento.

2.4.3. Calidad en la prestación del Servicio

Continuando con el concepto de servicio, éste se puede entender mejor si se analiza desde la óptica de los dos grupos o categorías de personas que experimentan el servicio, con diferentes y a veces conflictivos puntos de vista, es decir: los consumidores y los oferentes (este apartado toma como base muchas de las ideas expuestas por Barrington & Olsen, 1987).

a) La perspectiva del consumidor

En las últimas décadas se ha acentuado la opinión entre los clientes de que la calidad del servicio en bares y restaurantes ha disminuido drásticamente. Entre las razones que podrían explicar este hecho, destacan las siguientes:

- a.1) Cambios demográficos.** La población en las economías occidentales está envejeciendo y por tanto es más consciente del mundo que le rodea. Además, disponen de mayores ingresos para gastos suntuarios, como acudir a establecimientos de restauración. Por tanto, las expectativas que tienen sobre el servicio que desean son más precisas y exigentes.

- a.2) **Énfasis en la relación calidad-precio.** Generalmente, los clientes se encuentran bastante indefensos ante los incrementos de precio, pero esperan mejores productos y servicio por ese dinero extra que deben satisfacer.
- a.3) **Incremento de la competencia como consecuencia del crecimiento del sector de la Restauración.** La maduración del sector de la Restauración ha hecho que proliferen los establecimientos de restauración que compiten en el mercado intentando diferenciar sus productos. Este hecho también ha provocado un aumento de la demanda de trabajo de las diferentes categorías laborales, incluyendo los gestores de establecimientos, lo que origina que, ante la falta de personal cualificado, sea más difícil mantener la calidad en el servicio.
- a.4) **Incremento del conocimiento.** En general, los consumidores están mejor informados tanto por la publicidad que reciben, sobre todo de las principales cadenas de comida rápida, como por la abundante literatura sobre el sector (artículos en periódicos, revistas o guías de viaje o gastronómicas) y por lo tanto, demandan un mayor nivel de servicio.
- a.5) **Conciencia de servicio.** Las economías occidentales se han ido transformando en economías de servicio mientras ha ido disminuyendo la importancia económica de otros sectores, como la industria o la agricultura. Como resultado de esto, los consumidores se han hecho más dependientes en su vida diaria (a veces involuntariamente) de los servicios prestados por otros.
- a.6) **Modernización de la sociedad.** Debido a los avances tecnológicos, la sociedad es más sofisticada. Los gerentes de los establecimientos de las grandes cadenas del sector de la Restauración tienden más a tratar con números en sus ordenadores que con personas reales. Cuando esto sucede, los clientes dejan de ser tratados como individuos, desapareciendo de esta forma el concepto tradicional de servicio.

b) La perspectiva del oferente

La expansión del sector como consecuencia de muchos factores, entre los que destacan el crecimiento de la renta per cápita o la terciarización de la economía, ha provocado que una gran parte del esfuerzo de gestión del mismo haya sido gastada, durante las últimas décadas, en la mejora y control del proceso de producción. Temas como el control de las raciones o de los costes de la comida, los estándares laborales, gestión de inventarios, métodos de producción eficientes, entre otros, han copado el interés de los gestores (muchas veces estos conceptos han sido tomados prestados de otros sectores industriales), mientras el servicio ha pasado a un segundo plano.

Entre las razones que dan Barrington & Olsen (1987) para explicar por qué los gestores de la Restauración son incapaces de mejorar la pobre imagen que el público tiene del servicio en los restaurantes, destacamos las siguientes:

- a) El tiempo para gestionar tanto la producción como el servicio es limitado.
- b) La falta de tiempo y habilidad para reclutar personal comprometido con el servicio.

- c) La falta de conocimiento y tiempo para, una vez contratado el personal, entrenarlo en la elaboración de bienes y servicios.
- d) La falta de control sobre el sistema de propinas como elemento que se puede vincular a la mejora del servicio.
- e) La falta de un cuerpo teórico claro que permita enseñar la excelencia en el servicio.
- f) El hecho de que la gestión de los responsables de un establecimiento de restauración se suele medir con variables diferentes a las de calidad del servicio.

Finalmente, habría que tener en cuenta el papel que están jugando los restaurantes de comida rápida en la percepción de la pérdida de calidad en el servicio. Estos restaurantes se basan en un sistema de gestión que literalmente entierra el concepto tradicional de servicio en los restaurantes, en el que el cliente se convierte en empleado a tiempo parcial (ya que tiene que ir a pedir la comida, después recogerla y finalmente limpiar su propia mesa) y donde además, a la hora de pedir la comida al cajero se penaliza, con largas esperas, o simplemente no se permite cualquier cambio que se desee hacer sobre el estricto menú del establecimiento.

Por último, dentro de este apartado, hay que añadir que el servicio al cliente no ha contado con los avances tecnológicos, salvo contadas excepciones, de los que se han beneficiado la gestión económica y de la producción del establecimiento. Entre las excepciones, cabe destacar todas las que, en los últimos años, ha proporcionado Internet a la hora de mejorar el servicio ofertado al cliente. De esta forma y gracias a Internet, en las economías más desarrolladas tecnológicamente un cliente puede conocer, antes de ir al restaurante, la carta del mismo, la existencia de promociones, efectuar una reserva, solicitar alguna información y con posterioridad a la visita, puede mandar sus comentarios o quejas, influyendo así en la percepción que del mismo tengan futuros clientes que busquen en la red. Como ejemplo de la revolución que ha supuesto Internet, se puede citar que las guías gastronómicas con mayor influencia en nuestro país, la todopoderosa Michelin y la nacional Campsa, son de acceso gratuito en Internet. Además, el cliente podrá encontrar en la red otras guías gastronómicas sobre Sevilla, oficiales u oficiosas, en las que se le demandará su participación activa valorando el restaurante al que haya acudido.

Respecto al futuro, no cabe duda de que se abrirán nuevas posibilidades gracias a Internet, como elegir la mesa según la localización que se prefiera, de la misma forma que ya hoy se puede elegir el asiento en muchas aerolíneas. Sin embargo y en general, la situación de la Restauración andaluza está todavía lejos de este horizonte.

2.4.3.1. Teatralidad

El cliente espera cierta teatralidad siempre que acude a un restaurante, siendo dicha expectativa mayor cuanto mayor sea el coste de la comida. Por ejemplo, uno espera que si pide una dorada salvaje a la sal para un grupo, el camarero la divida en raciones delante de ti, en una mesa anexa, mientras que en un bar de tapas tradicional, y más si se acude con los amigos extranjeros, uno espera que el camarero con "arte" te recite, casi cante, la lista de tapas. Otros ejemplos de posible teatralidad son

la persona (vestida a veces de gala) que te abre la puerta del restaurante, el flambeado de un suflé delante del cliente, el movimiento de una coctelera por parte de un camarero experto, el que los platos vengan cubiertos de la cocina y que los destapen delante del cliente o que el cliente al pedir la carta de postres vea como se aproxima un carrito con los mismos o incluso que un camarero con gran destreza y fuerza aparezca con una gran bandeja con todos los postres y te explique las características de los mismos.

La teatralidad puede estar formalizada dentro de los procedimientos estándares del restaurante, valgan los ejemplos anteriores, como elemento explícito de la calidad del servicio del restaurante o puede ser informal, por parte del personal del establecimiento, en busca de aumentar la probabilidad de obtener una propina por parte del cliente o el tamaño de la misma (véase Gardner & Wood, 1991). La teatralidad explícita en el estilo del servicio implica más que el despliegue de unas habilidades técnicas, ya que busca integrar al consumidor en el producto de tal forma que se realce la experiencia de la comida más allá de lo que se hubiera conseguido utilizando estrategias convencionales de marketing y ventas.

Para Gardner & Roy (1991), la teatralidad va todavía más allá, ya que con algunas de sus acciones, ésta busca aumentar los beneficios de la empresa, por ejemplo, aumentando la rotación de las mesas con pequeños gestos que, sin molestar al cliente, le hagan ver que una vez terminadas las consumiciones se le agradecería que dejara la mesa para poder servir a otros clientes. Ejemplos de estas prácticas son el acercarse a la mesa y preguntar si se desea algo más, o el llevar la cuenta a la mesa sin haberla pedido el cliente.

2.5. Política de Fijación de Precios

Según algunos estudios (véase Larmour, 1983), la fijación del precio es la herramienta de marketing más importante usada por los gerentes de los restaurantes, muy por encima de cualquier otra herramienta. Además, la fijación de precios debe ejercitarse con cautela, ya que influirá sobre el volumen de clientes y los ingresos por venta. Sin duda alguna, ésta es una de las decisiones que más ansiedad provoca en los gestores. Cuando la situación obliga a incrementar los precios, los restauradores se preparan mentalmente para recibir una respuesta adversa del consumidor.

El precio óptimo no sólo debe incluir una contribución al beneficio de la empresa, sino que debe además de ser juzgado justo y razonable por los clientes. Obviamente, un establecimiento no se puede mantener mucho tiempo operativo si los costes no son cubiertos en su totalidad, pero éstos no son la única consideración a tener en cuenta al determinar los precios del menú, sino que deben ser la referencia que se tome como base a la hora de establecer una estrategia de fijación de precios.

Generalmente se considera (véase Pavesic, 1989) que los precios del menú pueden estar orientados al mercado o a la demanda, dependiendo de la exclusividad o el poder de monopolio que tenga el establecimiento en su entorno. Cuando los precios están condicionados por el mercado, serán más sensibles a la competencia, por lo que los precios de aquellas tapas o platos que sean comunes a muchos bares o restaurantes deben ser fijados de forma bastante competitiva. Este sería el caso de cualquier

bar de tapas sevillano cuando determina el precio de tapas como san jacob, ensaladilla, montaditos, serranito, caldereta....

También se deben fijar precios muy competitivos cuando se trata de introducir un nuevo plato o tapa, hasta que sea testado y se haya establecido una demanda estable al mismo. Ejemplo de ello en España son las promociones que frecuentemente realizan los restaurantes de la cadena VIPs entre los poseedores de su tarjeta, cuando introducen un nuevo plato (ensaladas, pasta, sándwiches....) o las cadenas de hamburguesas cuando intentan vender una nueva variedad de las mismas.

Este enfoque contrasta con el de fijación de los precios orientados a la demanda, donde lo que se busca es establecer precios que estén próximos a lo máximo que el consumidor está dispuesto a pagar, basándose en la exclusividad del plato o la tapa. En este caso, el establecimiento cuenta con un cierto poder de monopolio para poder fijar precios superiores. No es fácil adquirir esta situación de monopolio y exige un reconocimiento claro y público por parte de la clientela, como el que pueden dar las estrellas Michelin o el que da la familia real española cuando elige un restaurante o catering para algún evento. El paradigma de este hecho en la restauración de la provincia de Sevilla es el restaurante La Alquería, del hotel Hacienda Benazusa, establecimiento que inaugura el concepto de elBullihotel. La Alquería cuenta con platos diseñados por el chef español Ferrán Adrià desde 1999 y con el reconocimiento de sus dos estrellas Michelin. Estas grandes bazas le permiten fijar precios en su menú degustación alejados de los normales del mercado sevillano, sin poner en peligro la viabilidad del negocio.

Otro enfoque, complementario al anterior, considera que a la hora de fijar sus precios, el establecimiento dispone de un continuum de posibles precios. Dicho continuum presenta dos extremos. El primero es que el establecimiento opte por determinar sus precios en función de cual es la cuantía máxima que sus clientes están dispuestos a pagar por las consumiciones. De esta forma, se busca maximizar el margen de beneficio por cliente, relegando a un segundo plano el número de clientes, aunque si el restaurante es de fama internacional conseguirá tener una amplia demanda y aceptación. Obviamente, cuando un bar o restaurante opta por esta estrategia, debe esperar que sus clientes se vuelvan más críticos y exijan más de la comida, bebida, servicio y ambiente, es decir, esta política obliga a ser extremadamente cuidadoso con los detalles.

El otro extremo es que el establecimiento opte por fijar lo menores precios posibles para los cuales todavía puede mantener un beneficio razonable, con el objetivo de maximizar el número de posibles clientes. Aunque se debe tener en cuenta que disminuir los precios no se transforma automáticamente en un mayor valor o ganga en las mentes de los consumidores. El tener los precios más baratos del entorno no garantiza la atracción de más clientes.

Los restaurantes deben ser conscientes de que serán clasificados en función de los precios, no sólo por las guías gastronómicas y de viajes sino por los consumidores. Estos decidirán si un sitio es demasiado caro para ir o si, por el contrario, merece la pena ya sea como lugar para "comer fuera", es decir, como sustituto de la comida en casa, o para "cenar fuera". Este último caso está asociado con precios mayores y las visitas al establecimiento estarán más relacionadas con acontecimientos sociales o entretenimiento.

El conocer como los clientes valoran los restaurantes y bares es importante a la hora de tomar las decisiones sobre los precios. Salvo en casos de excelente relación calidad-precio, raramente, un restaurante será catalogado en ambas categorías, "comer fuera" y "cenar fuera". Un restaurante que sea catalogado como lugar para "comer fuera" experimentará más visitas que otro que sea catalogado como "cenar fuera", pero el gasto medio por visita será menor.

Entre las teorías más interesantes a la hora de determinar los precios del menú se encuentra la basada en el concepto de "contabilidad mental" (véase Pavesic, 1989). Esta teoría sugiere que los consumidores codifican sus compras mentalmente en diferentes categorías presupuestarias, por ejemplo "comida", "vivienda" y "entretenimiento", y cada categoría se encuentra limitada en cierta forma por una restricción presupuestaria. Como consecuencia de ello, la categoría gastada en una comida fuera de casa variará dependiendo de si el gasto se debe a "comida" o "entretenimiento". De esta forma, el precio que estamos dispuestos a pagar por un refresco y un snack en el intermedio de un partido de fútbol o de un concierto es sensiblemente superior al que estaríamos dispuestos a pagar por el mismo refresco o snack en cualquier bar de nuestro barrio.

Otro aspecto que ha sido estudiado dentro de la fijación de precios es el empleo de ciertas combinaciones de números para estimular las ventas. Las terminaciones más populares utilizadas en restaurantes para los precios son 5, 9 y 0. Este ajuste, bien empleado, tiene un pequeño efecto sobre la cuenta de resultados del establecimiento y se realiza bajo la premisa de que el consumidor percibe el precio 9,95 euros, como una mejor compra respecto de un precio de 10 euros. Además, estos ajustes se suelen hacer para enmascarar las subidas de precios.

En el caso sevillano, estas prácticas no son demasiado frecuentes en los bares, e incluso, tras la entrada del euro, hubo una tendencia perversa a redondear los precios de tapas y bebidas a cantidades enteras de euros, con el consiguiente malestar que eso provocó en los clientes.

Finalmente, otra estrategia a la hora de fijar el precio se basa en el tradicional menú de precio fijo, que en España dio lugar al "menú del día", la cual se recoge en el subepígrafe siguiente.

2.5.1. El Menú de precio fijo: el "Menú del Día"

Esta estrategia, el menú de precio fijo, se basa en el principio de que para el consumidor es menos "doloroso" asumir el coste de un conjunto de ítems en un solo precio que tener que comprarlos por separado. En definitiva, se busca atenuar la aversión al riesgo que tiene todo individuo, que de esta forma, desde el principio, cuenta con un presupuesto realista y a priori de su consumición. Esta estrategia es muy común en los restaurantes de comida rápida y da lugar al clásico bebida + sándwich (hamburguesa, bocadillo, pizza pequeña...) + patatas fritas o ensalada. Otros ejemplos del mismo es el bufé libre, que parece casi desterrado de nuestra geografía nacional, salvo en los hoteles que poco a poco lo han ido recuperando, en algunos casos con un nivel gastronómico muy destacable, sobre todo para el caso de los desayunos en los hoteles de ciudad. De todas formas, sigue siendo una alternativa vigente y con bastante fuerza en otros continentes como en el americano (tanto en Norteamérica, con diferentes

cadena de restaurantes temáticos como el excelente Todai de marisco y sushi, como en Latinoamérica en torno a la carne, como los rodizios brasileños).

Una variante más sofisticada del mismo, para el caso de España, es el "Menú del Día", cuya equivalencia en el mundo anglosajón sería el "lunch special". Con ello se buscan dos objetivos, el antes mencionado del menor dolor de un precio único para un conjunto de elementos (comida, bebida e incluso postre) y, en segundo lugar, aumentar el número de clientes al mediodía durante la semana, que claramente es una "temporada baja" para la restauración, en comparación con los fines de semana y el horario de la cena durante la semana. Esto se puede explicar de forma sencilla aplicando la teoría de la "contabilidad mental" antes expuesta. Dado que la comida del mediodía entre semana suele carecer de elementos relacionados con el entretenimiento, siendo generalmente un paréntesis dentro de una jornada laboral, el consumidor estará dispuesto a pagar menos por ella y se sentirá más atraído hacia ofertas como el menú del día.

Recientemente Consumer Eroski (2006) publicó un informe sobre la calidad del servicio que prestan los restaurantes españoles y sobre las características dietético-nutricionales de los platos que componen su "Menú del Día", que supone una actualización de un trabajo similar realizado en 2001. La población de dicho informe estaba compuesta por 318 restaurantes ubicados en zonas céntricas de 18 capitales de provincia: A Coruña, Alicante, Almería, Barcelona, Bilbao, Córdoba, Granada, Madrid, Málaga, Murcia, Oviedo, Pamplona, San Sebastián, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vitoria y Zaragoza. La justificación de dicho trabajo parte de un estudio previo, el Barómetro de Consumo 2004 de la Fundación Eroski, que indicaba que en el 20% de las familias, el padre come fuera de casa habitualmente entre semana, que en el 7% lo hace la madre y en el 16%, uno o varios hijos. Además, se constataba que la tendencia a comer fuera de casa en restaurantes y comedores, tanto de empresas como escolares, es cada vez mayor.

La calidad del "Menú del Día" de cada establecimiento se determinó mediante la valoración in situ de 70 ítems agrupados en las siguientes categorías: variedad del menú, presentación de la mesa, rapidez al servir la comida, ambiente y servicio del comedor, y estado de los baños.

Entre las conclusiones generales del estudio cabe destacar las siguientes:

1. El 30% de los "Menús del Día" estudiados presentan una calidad dietética insuficiente, porque no ofrecían la posibilidad de elegir verdura o ensalada, legumbres y pescado. Por ejemplo, un 12% de los restaurantes no ofrecían ensaladas en sus menús del día y casi la mitad de los hosteleros (el 46%) no incluía legumbres en su menú del día. También se penalizó el que se incluyeran alimentos muy calóricos como primer plato y la ausencia de guarniciones variadas en los segundos platos, así como de fruta fresca entre las opciones del postre. En uno de cada cuatro restaurantes (en los de Granada, Sevilla y Almería la proporción se doblaba) se ofrecían menús con demasiada proteína, ya que servían primeros platos como entremeses, croquetas, calamares, revueltos o potajes con abundante carne o pescado, lo que hace que si se elige de segundo un plato con carne, pescado o huevos, el conjunto del menú resulte excesivamente proteico, además de demasiado graso y calórico.

2. La calidad del servicio hostelero era satisfactoria salvo ciertos incumplimientos de la normativa vigente, entre los que destacan la inexistencia de hojas de reclamaciones a disposición del público (casi el 10% de los restaurantes), la imposibilidad de visualizar los precios de los menús del día por parte de los clientes (el 14% de los establecimientos, aunque fueron la mitad de los visitados en A Coruña, Granada y Sevilla) o que en el 17% de los establecimientos los platos que conforman el menú no estaban expuestos al público, con lo que se puede caer en la picaresca de que una vez sentado el cliente se le ofrezcan unas alternativas tan malas que este opte finalmente por pedir a la carta. Entre los aspectos que se deben mejorar, hay que señalar la variedad de los platos o diversidad de alternativas distintas, tanto para el primer plato como para el segundo, así como para la bebida y el postre.
3. Alta dispersión en el precio de los “Menús del Día”, concretamente de 5 a 17 euros, siendo el precio medio de 8,9 euros, casi un 15% más que en el anterior estudio de 2001. Sevilla se encuentra con un precio medio inferior a la media nacional de 8,2 euros. Además, Sevilla tiene la mayor dispersión en los precios de todas las ciudades analizadas, de forma que el más caro cobraba 15 euros por este menú, mientras que el más barato sólo 5 euros. Curiosamente, este último fue el más económico de los 318 establecimientos considerados.
4. Heterogeneidad de los resultados medios por ciudades: las mejores calificaciones correspondieron a San Sebastián y Vitoria (sólo suspenden el 7% de los estudiados), Granada y Madrid (14%) y Bilbao (16%), mientras que las peores las obtuvieron los menús de Almería (suspendieron el 64%), Valencia y A Coruña (en torno al 50%).
5. Se encontraron ciertas rigideces en cuanto a los medios de pago, dado que en uno de cada cuatro restaurantes no fue posible pagar con tarjeta. Respecto a la comodidad del establecimiento, destacar que en el 16% de ellos el nivel de ruido era excesivo, y que en casi tres de cada diez establecimientos visitados las mesas del comedor estaban demasiado cercanas unas de otras. Respecto a la higiene, en un 15% de los restaurantes, la limpieza del local se reveló mejorable y en un 13% los olores de la cocina llegaban nítidamente al comedor.
6. Entre las recomendaciones que da el estudio para la elaboración de un “Menú del Día” saludable se encuentran las siguientes: la existencia de la ensalada como primer plato junto a alguno de verdura, arroz, pasta o legumbre; no abusar del rebozado y que el cliente pueda optar por el asado o la plancha como método de elaboración; posibilidad de acceder a distintas guarniciones (no sólo patatas fritas o lechuga); que se oferte el agua, mineral o de manantial, embotellada como opción de bebida y el permitir que el cliente pueda elegir entre pan blanco e integral.
7. Finalmente, respecto a Sevilla (véase Tabla 2.1), podemos hablar de una situación manifiestamente mejorable ya que los “Menús del Día” de nuestra ciudad, con un 7,2, obtuvieron la peor nota media de las 18 ciudades analizadas, siendo la media nacional de 7,9 y la máxima nota un 8,4 alcanzado por Oviedo. Como punto de referencia señalar las calificaciones del resto de las capitales andaluzas estudiadas, de mayor a menor puntuación: Almería (8,3); Granada (8,1); Córdoba (7,9) y Málaga (7,6). Las principales deficiencias de nuestros res-

Tabla 2.1. Valoración del “Menú del Día” obtenida por los establecimientos sevillanos con relación a la media nacional.

CALIDAD NUTRITIVA	Nº rest.	Muy mal	Mal	Regular	Aceptable	Bien	Muy bien		
Sevilla	20	0%	20%	15%	10%	50%	5%		
Total y media	318	1%	14%	15%	25%	41%	5%		
DEFICIENCIAS	Sin ensalada		No ofertan pescado		Sin guarniciones variadas		Falta fruta fresca		
Sevilla		10%		0%		45%	45%		
Total y media		12%		10%		62%	35%		
SERVICIO (nota)	Nº rest.	Variedad de menú	Presentación de la mesa	Rapidez de servicio	Servicio de comedor	Ambiente del comedor	Los baños	Hojas de reclamación y factura	Nota final
Sevilla	20	7,5	7,4	7,9	6,4	5,8	6,4	8,0	7,2
Total y media	318	6,6	8,5	8,3	7,5	7,6	8,5	8,4	7,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Consumer Eroski (2006).

taurantes y responsables de tan baja puntuación son las siguientes: la limpieza e higiene de los baños; el mal ambiente y escasa comodidad del comedor, ya sea por excesos de ruidos, limpieza del mismo o falta de zonas de fumadores y no fumadores diferenciadas; la peor calidad del servicio del comedor, donde se valoraban aspectos tales como la educación del camarero y cortesía con el cliente, hasta las posibilidades de pago o el que no se queden sin existencias de algunos platos y una inferior presentación de la mesa, valorándose la cristalería, cubertería y mantelería. Lo cierto es que nuestra ciudad sólo está por encima de la media nacional en uno de los de los siete grupos de categorías analizadas, que es la variedad del menú ofertado tanto en la comida como en la bebida.

2.6. Política de Promoción mediante descuentos: cupones, tarjetas de fidelización o acuerdos institucionales

Muchos bares y restaurantes han utilizado en un momento u otro alguna forma de descuento en sus precios normales, dentro de una estrategia deliberada de aumentar el número de clientes del establecimiento. Según la Asociación Nacional de Restaurantes de EEUU (véase Pavesic, 1985), más del 90 por ciento de los establecimientos asociados habían utilizado descuentos, cupones de promoción, o cualquier otra táctica que en el fondo supone una reducción de los precios ofertados en la carta.

Las claves básicas para articular una política de descuentos con éxito son dos. La primera es que los ingresos por ventas deben incrementarse porque aumente el número de clientes, y/o porque aumente el gasto total del cliente a pesar del descuento. Obviamente, este segundo factor es más complicado, ya que exige que se gaste una cantidad en productos y servicios del establecimiento superior a lo que el consumidor se ahorre en los productos descontados. En segundo lugar, los costes fijos medios deben disminuir más de lo que aumenten los costes variables medios del establecimiento (al tener que operar con más clientela).

Un problema añadido es que, mediante estas tácticas, se provocan guerras de precios en el entorno geográfico del establecimiento. El proceso es sencillo y similar al de otras actividades del sector servicios, como las gasolineras o los hoteles. Primero un establecimiento disminuye los precios para incrementar la clientela y después, los establecimientos competidores que no han disminuido sus precios notan una disminución en su clientela y responden con la misma moneda, es decir, una disminución de sus precios, generalmente superior a la del establecimiento inicial, en cierta medida como represalia.

Al principio, el consumidor es bastante sensible a estas bajadas de precios a la hora de tomar sus decisiones de consumo y acudirá hacia los restaurantes que cobren menos y que, a la vez, oferten un producto que satisfaga sus estándares de calidad. Pasado un periodo de tiempo, los precios se habrán igualado a la baja, por lo que el cliente cambiará sus motivos de compra que serán menos sensibles al precio y más a diferentes factores como el servicio, la calidad o la conveniencia, entre otros. Como conclusión, cabe decir, que se deben de evitar las guerras de precios con los competidores, salvo que se crea que se les puede ganar cuota de mercado en un plazo no

demasiado largo de tiempo, ya que generalmente, tanto en éste como en cualquier otro sector económico, acaban siendo perjudiciales para la mayoría de los establecimientos que intervienen en las mismas.

Desde otro punto de vista, la mejor estrategia para defenderse de los descuentos de los competidores es diferenciar el producto. Si la especialidad del restaurante es un solomillo al whisky, similar al que sirven en tres o cuatro bares de alrededor, el local tendrá graves problemas, con pérdidas acusadas de clientes, si los restantes bares deciden competir en precios. Pero si la tapa estrella es una brocheta de solomillo en salsa de eneldo y es el único establecimiento que lo sirve en el entorno, tendrá un mayor margen de defensa ante una posible guerra de precios.

Respecto a la cuantía del descuento, se considera (véase Pavesic, 1985) que si son demasiado grandes o demasiado pequeños no valen la pena. Las pequeñas reducciones de precios no servirán de atractivo para que haya un incremento destacable en el volumen de clientes y los grandes descuentos no aportarán un volumen de clientes significativamente superior al que reportarían descuentos menores. Cada promoción tiene un rango de actuación relevante tal que un "correcto" aumento de las ventas permite al establecimiento compensar los costes. Por lo tanto, es aconsejable que, antes de emprender ninguna política de descuentos, cada establecimiento debe coger la calculadora y ver, dada su situación de costes, cual es el incremento necesario en sus ventas y si dicho incremento es realista a partir del descuento propuesto.

A la hora de fijar el descuento en precios se debe tener en cuenta la elasticidad de la demanda del mercado. Este concepto proviene de la Microeconomía y se define como el porcentaje que aumentan las ventas de un producto cuando se disminuye su precio en un uno por ciento o viceversa, el porcentaje que disminuiría su demanda si aumenta su precio en un uno por ciento. Respecto al valor de la elasticidad de la demanda en el sector de la restauración, al ser un bien de lujo es de esperar que sea alta. En este sentido y según resultados empíricos (véase Johns & Pine, 2002), un pequeño cambio de un 1 por ciento en los precios de los elementos del menú tendría un gran efecto sobre el comportamiento de compra de los consumidores.

De esta forma, si la demanda es elástica, cuanto mejor sea el descuento mejor será el reconocimiento que el mismo tenga para el consumidor. Por ello, cupones o descuentos del tipo "compre uno y obtenga otro gratis" serán más efectivos que aquellos del tipo "compre uno y obtenga un 50 por ciento de descuento en la segunda unidad". Mientras que los descuentos del tipo "bebida gratis", "postre gratis" o "1, 2 ó 3 euros menos en tal plato" no parece que tengan mucho atractivo y por tanto, atraerán a pocos clientes.

No está tan claro que los cupones sean una buena estrategia para los llamados restaurantes "de mantel". Parece que pocos de los clientes que emplean los cupones vuelven en el futuro si hay que pagar el precio completo del producto (véase Pavesic, 1989). No es fácil, en general, convertir al esporádico cliente de los cupones en cliente habitual y raramente se gastan los ahorros que les brinde el cupón en un extra como una botella de vino o un postre.

Como regla general, hay que tener en cuenta que estos cupones o descuentos no se pueden ofrecer muy a menudo, ni durante demasiado tiempo. Los cupones, cuando se usan bastante a menudo, pueden llegar a fomentar la idea de que los precios

normales están inflados y además, si son los clientes habituales los que empiezan a utilizarlos, poco se habrá ganado. No se debe olvidar que si estás comprando la lealtad de tus clientes a base de descuentos, ésta no será muy profunda ni sólida.

Otros estudios realizados sobre cupones en pizzerías (véase Johns & Pine, 2002), muestran que su empleo aumenta las intenciones de compra de los consumidores y reduce el riesgo percibido en dicha compra, pero también causa una disminución en las expectativas sobre el servicio que se va a recibir.

2.7. Propinas

La práctica de dar propinas es bastante común en la industria de la Restauración y supone una fuente de ingresos complementaria para un sector donde, generalmente, los salarios no son muy altos para las actividades menos cualificadas. Actualmente se piensa (véase Johns & Pine, 2002) que la mayoría de los clientes juzga la propina en función del coste de la comida, aunque la calidad de la comida y el servicio, así como lo atento que hayan sido los que les han atendido son factores que también tienen influencia sobre el montante final de la propina. Otros autores (véase Tse, 2003) consideran que la cantidad de la propina está principalmente relacionada con las expectativas que sobre el local tenían los clientes, pero con una importante particularidad, pues los consumidores son más sensibles a una decepción de sus expectativas que a una confirmación de las mismas. Es decir, el cliente reducirá más su propina cuando estime que su experiencia ha sido peor que las expectativas que tenía sobre la misma, de lo que la aumentará cuando sea más positiva de lo que esperaba.

De todas formas, tanto en Sevilla en particular, como en España en general, no existe la regla de un porcentaje fijo sobre el coste de la comida que determine, de forma más o menos automática, el importe total de la propina, por lo que es de esperar que los factores secundarios antes descritos, distintos del coste de la comida, jueguen un papel importante.

2.8. Gestión de las Quejas

Parece haber un general convencimiento de que las quejas que realizan los consumidores en los servicios de restauración son superiores, en cantidad y virulencia en cuanto a su formulación, a las de otras actividades económicas. De esta forma, lo normal es que un camarero, a lo largo de su vida profesional, haya tenido que escuchar desagradables comentarios como que "este filete está tan duro como una suela de zapato" o que tal comida "no se la daría ni a mi perro". Este fenómeno ha suscitado la atención de los investigadores en este campo que han propuesto distintas soluciones.

Estudios recientes (véase Johns & Pine, 2002) muestran que las quejas en los restaurantes están más relacionadas con factores sociales e intangibles que en otras industrias. En este sentido, la solución que se propone es que los restaurantes deben siempre explicar las razones que provocan ese insatisfactorio servicio y además, ofrecer una compensación.

Por otro lado, Freed (1988) sugiere que este fenómeno de las quejas se podría solventar con una mejor comunicación por parte del establecimiento hacia sus clientes. De esta forma, los mejores educadores son aquellos que enseñan a alumnos, no asig-naturas y los mejores médicos son aquellos que tratan enfermos, no enfermedades. Para mejorar la comunicación propone tres principios básicos:

- 1. La comunicación debe realizarse directamente con personas y no con grupos de personas.** Por ejemplo, si el éxito del restaurante obliga a establecer un procedimiento de cola en el mismo, se deben evitar dar números como en una carnicería. Lo correcto es apuntar el nombre de la persona que solicita su turno y cuando éste llegue, dado que por el tamaño de la mesa solicitada se sabe si está sólo o acompañado, se debe utilizar una formula como “el Sr./Sra. X, y sus acompañantes tienen ya su mesa preparada”.
- 2. Se deben evitar los clichés y reemplazarlos por palabras más familiares.** En este sentido dos simples reglas son muy efectivas: no escribir (en menús, letreros, pizarras...) palabras que uno no diría y no usar palabras que no se emplearían fuera del trabajo.
- 3. Se debe evitar el lenguaje restrictivo y sólo utilizarlo cuando tenga un sentido positivo.** No se puede responder a una petición de un cliente con un simple “no” o con incluso un “no puede ser”, si no quieres que el cliente lo interprete como un “no queremos hacerlo y punto”. En resumen, las respuestas negativas deben complementarse con alguna explicación adicional.

Según Freed (1988), toda queja implica dos cosas, una petición de atención y una demanda de solución. Por lo tanto, exigir que los consumidores se quejen mejor no significa que se les deniegue su derecho a una solución.

[CAPÍTULO 3. EXPERIENCIAS EN RESTAURACIÓN

Entre los objetivos que persigue este estudio se encuentra la búsqueda de la excelencia en el sector, así como aportar ideas originales a los empresarios que están buscando nuevas propuestas de negocio, ya sea para llevarlas a cabo individualmente o mediante una acción colectiva. Por ello, en los siguientes epígrafes recogemos algunas de las experiencias internacionales y nacionales más interesantes y exitosas. La selección de las mismas se ha hecho ateniéndonos a criterios de factibilidad o proximidad con Sevilla.

3.1. Experiencias Internacionales en Restauración

Una opción para atraer a los clientes dentro del sector de la Restauración se basa en la concentración de una oferta de restaurantes y ocio en determinadas superficies, de forma que se alcance una masa crítica que atraiga a los clientes a la zona. Haremos mención a dos de ellas: los barrios específicos y los centros comerciales por un lado y las áreas portuarias rehabilitadas por otro. Este último caso, aunque pueda parecer demasiado específico, encuentra su justificación en los planes de reutilización en nuestra ciudad de antiguos espacios portuarios, también conocido como proyecto Delicias.

Los barrios especializados en restauración permiten al visitante un recorrido gastronómico por diversos sabores de la cocina nacional o internacional sin necesidad de grandes desplazamientos. Un ejemplo de ello lo encontramos en el Gourmet Ghetto de Berkeley. Por su parte, los centros comerciales se han convertido en verdaderos centros de reunión social, y suelen albergar bajo su techo una amplia oferta de restaurantes, junto a las tiendas y lugares de esparcimiento y diversión (como multicines). Para segmentar mejor el mercado, suelen estar ordenados por plantas atendiendo al destino del comprador/usuario, por lo que a menudo concentran la restauración en una sola planta. Raramente suelen adquirir un papel destacable desde el punto de vista gastronómico, y suelen ser lugares para el emplazamiento de algunos restaurantes franquiciados en los que el cliente satisface su apetito mientras va de compras o al cine. De todas formas, existen algunos casos que por su originalidad o importancia merece la pena destacar. En este sentido, trataremos el caso especial del centro comercial Colombo en Lisboa.

Por otro lado, el aprovechamiento de zonas portuarias que han quedado inservibles para el tráfico marítimo permite desarrollar más espacios de uso público, destina-

dos a la restauración, ocio y recreo, tales como parques, restaurantes y equipamientos, que son ampliamente demandados por la sociedad. De este modo, además, se da respuesta a la mayor demanda de la población para hacer públicos los márgenes de los ríos o los litorales, que han estado ocultos a las ciudades por el efecto barrera derivado de las instalaciones portuarias. Dentro de este apartado, incluiremos las experiencias de Buenos Aires (Puerto Madero) en este epígrafe, y en el siguiente epígrafe, junto a las restantes experiencias nacionales, las de Barcelona (Port Vell), y finalmente, como ya hemos adelantado, comentaremos las posibilidades que se abren para el sector en Sevilla con el Proyecto Delicias.

3.1.1. Gourmet Ghetto en Berkeley (California)

Al norte del downtown de Berkeley, una ciudad californiana famosa por su campus universitario, se encuentra el Gourmet Ghetto, una zona de fina cocina y compras para gourmet recogida en todas las guías de viaje. El Gourmet Ghetto es una especie de santuario culinario a precios generalmente no demasiado altos.

Se recomienda como el lugar adecuado para acercarse a las mejores cocinas, tanto locales como étnicas. La alta concentración de excelente comida internacional y local (desde tapas, sushi a comida vegetariana o desayunos típicamente americanos) no deja de quitar protagonismo a su más renombrado restaurante y café, *Chez Panisse*, conocido en algunas guías como “el lugar” para comer en la Bahía de San Francisco o como la “santa madre iglesia de la comida californiana” (Lonely Planet, 2003). Obviamente, este restaurante actúa de piedra angular, contribuyendo al reconocimiento internacional de la zona. La oferta de su cocina es una fusión de la cocina francesa con elementos californianos, aunque con destacables influencias españolas, concretamente de las gastronomías vasca y catalana.

Parte del éxito de este restaurante se debe a que sabe sacar partido de muchas de las estrategias antes expuestas. Por ejemplo, discrimina precios en sus dos plantas. Mientras en la superior hay un menú más barato y se puede comer a la carta, en la inferior el menú es fijo. Este último cambia diariamente, tanto en contenido como en precio (el precio del menú de la cena aumenta a medida que avanza la semana, siendo el precio más bajo el del lunes). Además, siguiendo la filosofía de los “chef estrella” actuales, el suyo, Alice Water, tiene su propia colección de libros de cocina y una Fundación sin ánimo de lucro que actúa en programas educativos. En definitiva, estamos ante algo más que un restaurante, siendo todo un centro cultural que cada año diseña un cartel del establecimiento que sirve como marca de la casa, generalmente inspirados en la cultura francesa y el Art Deco. Un ejemplo más de su magnífica estrategia comercial es su página web, desde la que se accede a una gran variedad de contenidos y que además actúa de tienda on-line de muchos de su merchandise y libros. La fórmula de este restaurante se complementa con una cuidada puesta escena y una “teatralidad” que le hace cerrar el 14 de julio, Fiesta Nacional de Francia, a pesar de que Alice Water es californiana.

En el Gourmet Ghetto podríamos encontrar varios ejemplos más de establecimientos destacables como ejemplos de negocios exitosos. Por su singularidad y por haber sido creado por un emigrante español, destaremos la cooperativa de la pizzería Cheese Board Pizza. El éxito de este restaurante, fácilmente reconocible por la cola

de personas que hay en la puerta siempre que está abierto, se basa en la mezcla de sofisticación y simplicidad de su oferta culinaria. Cada día su carta, tanto a la hora de comer como de cenar, se limita a un único tipo de pizza, eso sí tremendamente elaborada y rica en todo tipo de vegetales tan sugerentes como la cebolla caramelizada, y sobre la base de excelentes quesos internacionales. Además, entretiene la comida y la, generalmente, larga espera con un buen grupo de jazz.

Junto a sus ventajas culinarias, el acceso al Gourmet Ghetto es facilitado por su cercanía a una estación de metro, y sus conexiones con varias líneas de autobuses, que lo hacen accesible desde las principales poblaciones de la Bahía de San Francisco. A todo ello, hay que añadir su proximidad, a pie, al campus universitario.

3.1.2. Centro Comercial Colombo en Lisboa (Portugal)

El Centro Comercial Colombo abrió sus puertas al público en 1997, dentro de la clara apuesta que ha realizado la ciudad de Lisboa por aumentar su atractivo turístico mediante la construcción de gigantescos centros comerciales, entre los que también se debe destacar el Vasco de Gama en las instalaciones de la que fue en su día la Expo 98. El Colombo es actualmente el mayor centro comercial de la península ibérica y cuenta con tres plantas de establecimientos comerciales, en las que se ubican 437 tiendas y 69 restaurantes.

Desde el punto de vista de la Restauración, cabe destacar dos características. En primer lugar, supera el tradicional binomio comida rápida-centro comercial al que generalmente estamos acostumbrados en Andalucía. Entre sus 69 restaurantes, además de los de comida rápida (variada e internacional), encontramos restaurantes tradicionales, heladerías, pastelerías, cafeterías, bares, pubs, cervecerías... De esta forma, se puede considerar como un sitio al que se puede ir a comer o cenar como objetivo principal y no como objetivo secundario de una tarde de compras o de cine.

En segundo lugar, llama la atención que, en determinadas zonas, sus restaurantes de comida rápida y cafeterías hayan optado por la filosofía anglosajona de muchos "food court", donde las mesas son comunales. Por tanto, se facilita mucho la selección de la comida a los diferentes comensales, ya que cada uno puede adquirirla en un restaurante diferente y después comer todos en la misma mesa.

De forma general, se puede entender por "food court" una plaza interior contigua a los mostradores de diferentes establecimientos de restauración y que proporciona un área común para sentarse y comer en self-service. Se popularizaron en la década de los 80 en los Estados Unidos tanto en centros comerciales como aeropuertos. Además de aumentar la oferta de posibilidades de consumo a los clientes potenciales, también reporta ventajas en la gestión de los establecimientos, ya que pueden acceder a economías de escala conjuntas al gestionar entre todos el espacio común (limpieza, mobiliario, seguridad...).

Este concepto está muy alejado de la filosofía de la restauración mediterránea en general, y de la sevillana en particular, donde los establecimientos con autoservicio, entre ellos todos los de comida rápida, son reacios a formular estrategias conjuntas a la hora de compartir sus mesas o veladores. Es más, cuando dos establecimientos comparten acera o plaza, dentro o fuera de un centro comercial, suelen optar por

mesas, sillas y/o sombrillas claramente diferenciadas en colores o formas para marcar su territorio.

3.1.3. Puerto Madero en Buenos Aires (Argentina)

Puerto Madero, originariamente un puerto comercial inaugurado en el año 1887, perdió su importancia al no servir como puerto de aguas profundas, diez años después de su terminación. Aunque pueda parecer un ejemplo descabellado, en la historia portuaria abundan ejemplos similares. Por ejemplo, en Andalucía podemos citar la construcción de los muelles de Crinavis en los 70 como astilleros de barcos para el transporte de gas, en los que nunca se llegó a construir barco alguno.

El 15 de noviembre de 1989, se firmó el acta de constitución de una sociedad anónima denominada "Corporación Antiguo Puerto Madero", por el Ministerio de Obras y Servicios Públicos, el Ministerio del Interior y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, teniendo por objetivo la urbanización del área, con una extensión de 170 hectáreas.

Se transformó su uso y en la actualidad es un lugar que combina la naturaleza típica del Río de la Plata con el urbanismo de la ciudad, donde las calles nuevas tienen nombres que recuerdan a mujeres protagonistas de la historia local. Su ubicación, muy cerca de la zona céntrica de la ciudad, lo extenso de su área y su vista al río hacen que sea un barrio exclusivo. De esta forma, estamos ante un ejemplo más de como la obsolescencia de espacios portuarios céntricos puede servir para el desarrollo de proyectos que aumenten el atractivo turístico de la ciudad. Puerto Madero es una referencia obligada para el turista que acude a Buenos Aires, ya que en un entorno que combina la rehabilitación de antigua arquitectura portuaria junto a elementos modernos como la pasarela de Calatrava, puede uno saborear la mejor gastronomía argentina.

Puerto Madero cuenta con las siguientes cifras: 17 edificios destinados a vivienda, 10 edificios de uso mixto, 6 edificios para oficinas, 5 edificios para iniciativas culturales, 4 diques que componen el Puerto Madero y hasta una Iglesia.

Los restaurantes y bares se encuentran a orillas de los diques, con terrazas y tango-club en el subsuelo. Están situados en las plantas bajas de los reciclados docks, es decir, de los antiguos edificios de ladrillo rojo que albergaban originariamente la administración del puerto y que guardan bastantes similitudes con los que se pueden observar en Sevilla en la Avenida de la Raza.

En cuanto al número de empresas que se dedican a los servicios de gastronomía, Puerto Madero cuenta con cuarenta restaurantes, quince bares y cafeterías, y trece locales gastronómicos. Algunos restaurantes son de "tenedor libre", es decir, los antiguos bufés españoles que, al contrario que en otros países como Argentina, en el nuestro han caído en desuso, salvo en los hoteles de las zonas de playas o en los restaurantes chinos. Dentro de la tipología de restaurantes podemos encontrar: cocina internacional con gran variedad como orientales, porteños, guantanameros, parrilla y carnes rojas, pastas, pescados, el tradicional rodizio brasileño, incluso establecimientos de comida rápida, aunque generalmente relacionado con franquicias de gama alta como Friday's. Una oferta amplia y muy tentadora para los consumidores, además de ser un buen lugar para acudir si se desea degustar la famosa carne argentina en todas sus variedades y derivados, desde las mollejas, los chinchulines o la morcilla.

3.2. Experiencias Nacionales en Restauración

Recoger el conjunto de experiencias novedosas que en las últimas décadas se han dado en nuestro país daría para un estudio completo. Por ello, a continuación, solo presentamos un breve resumen de algunas de las principales que han sido realizadas durante el año 2005 y principios de 2006. Finalmente, también se recoge una descripción del Port Vell, el ejemplo más relevante de rehabilitación de espacios marítimos obsoletos en nuestro país, que ha ejercido gran influencia en proyectos similares por toda la geográfica española incluido el de Sevilla, Proyecto Delicias, al que también dedicaremos una líneas, debido a su apuesta por la restauración de calidad.

3.2.1. Experiencias Imaginativas del período 2005-2006

Para este epígrafe hemos hecho una búsqueda bibliográfica en las hemerotecas del Diario El País, para eventos nacionales y locales, y de El Diario de Sevilla, para eventos locales, durante 2005 y primeros meses de 2006. Por tanto, hemos medido el éxito del evento y la originalidad del mismo por el impacto que haya tenido en la prensa, que muchas veces es un objetivo principal o, al menos, secundario de estas iniciativas.

Entre los principales eventos y noticias que hemos encontrado en el periodo analizado destacan los siguientes:

- a) **Plan Valencia.** En junio de 2005, la Federación de Hostelería de Valencia anunció la puesta en marcha de un plan de modernización del sector, espoleado por el turismo y por eventos tales como la regata Copa América, en el que se preveía una inversión de 40 millones de euros en cuatro años. Entre los proyectos expuestos para los que se ha pedido ayuda a las administraciones públicas se encuentran los siguientes: campañas de concienciación del impacto del ocio dirigidas a los ciudadanos; mejoras de servicios públicos como el transporte y la seguridad; planes de peatonalización y normativas de aspectos claves como la instalación de terrazas. Finalmente, cabe destacar entre las iniciativas originales el Bono Taxi. Dicho Bono ha supuesto una inversión de 10.000 euros y consiste en unos vales descuento de entre 0,50 euros a 4 euros que el establecimiento hostelero entregará al cliente que pida un taxi. Con esta medida, se pretende impulsar que se cene más fuera de casa y se eviten los accidentes por consumo de alcohol.
- b) **Plan Tarragona.** El Ayuntamiento de Tarragona ha puesto en marcha un programa de formación para que los camareros aprendan a enseñar a beber con responsabilidad. Se llama Hostelería Responsable y en él también está implicada la Federación Española de Bebidas Espirituosas. El objetivo es que los camareros detecten cuando un cliente ha bebido más de la cuenta y puedan plantearse de forma adecuada, además de hacerle ver los peligros de coger el coche con ese estado de embriaguez.
- c) **Hostelería Erasmus en Valencia.** En julio de 2005, se publicó un reportaje sobre cómo la Hostelería valenciana se está adaptando a un nuevo cliente, el

estudiante Erasmus, que viene a nuestro país a pasar un año, en ocasiones casi sabático. Esta situación ha hecho que el sector de bares de copas y discotecas se adapte a los mismos, ofreciendo durante la semana, en días tan poco rentables a priori como el miércoles, fiestas especiales para los mismos y noches temáticas. Esta demanda es fácilmente extrapolable al caso de Sevilla dada la cantidad de estudiantes Erasmus y de norteamericanos que realizan estancias en nuestra ciudad.

- d) **Guía de atención al cliente en San Sebastián.** Es una guía editada por el Ayuntamiento de San Sebastián para ayudar a los restaurantes de la ciudad a mejorar la atención al comensal. La guía *On egin* (Buen provecho, en euskera) plantea 72 preguntas para que el hostelero donostiarra evalúe el servicio que se brinda en su establecimiento. Ejemplo de las mismas son: ¿el cliente puede contactar fácilmente con el restaurante para realizar una reserva?, ¿el estado de las cartas que se entregan es bueno?, ¿se ofrece ayuda para la elección de los platos?, ¿existe una persona responsable para despedir al comensal del restaurante?, ¿con qué frecuencia se modifica la carta? o ¿se mantienen limpios los aseos? Cuenta también con unas guías de buenas prácticas en los siguientes temas: reservas, acogida, servicio, facturación y cobro, despedida, gestión general y recursos. Finalmente, entre otros aspectos reseñables de esta guía cabe destacar sus anexos con modelos de gestión para la planificación de plantilla, cuestionarios para medir la satisfacción del cliente o la planificación de la limpieza y el mantenimiento del restaurante. Varios hosteleros de San Sebastián han realizado experiencias piloto al contestar el cuestionario y aplicar las buenas prácticas sugeridas.
- e) **Embajadas gastronómicas.** En los últimos años hemos podido disfrutar en Sevilla de una embajada Gastronómica Gallega, centrada en el marisco. Esta fórmula está ganando adeptos entre los gobiernos regionales a la hora de promocionar su turismo gastronómico y los encantos de su región. Entre las más exitosas del año pasado destaca la Gira Gastronómica Internacional organizada por Turisme de Catalunya (Turismo de Cataluña) y que ha recorrido ciudades como Chicago, Minneapolis, Aichi, Moscú, Lión, Roma, Turín, Londres, Palma de Mallorca, San Sebastián, Zaragoza y Valencia, para finalizar en Madrid en diciembre de 2005. El objetivo de la campaña es promocionar la gastronomía como recurso de calidad, dentro de la oferta turística catalana, que se pretende enriquecer con rutas gastronómicas, etnológicas y de aceites, así como las agrotiendas (venta directa al consumidor). En Madrid, los cocineros Josep María Castaño Xixo, de Lleida, y Ramon Freixa, de Barcelona (ambos han sido poseedores de la estrella Michelin), fueron los oficiantes de la ceremonia, que congregó a profesionales del sector hostelero, empresarios y representantes institucionales. Obviamente, este tipo de actuaciones se basa en el reconocimiento internacional que está adquiriendo la cocina catalana, algo que el turista gastronómico sabe y reconoce en nombres como Ferrán Adrià, Joan Roca, Carme Ruscalleda, Montse Estruch o Sergi Arola. Prueba de ello son las 47 estrellas Michelin que ya acumula la cocina catalana en la última edición de la Guía de 2006.
- f) **Iniciativas en Andalucía.** Muchas son también las experiencias interesantes que durante 2005 y principios de 2006 se han desarrollado en Andalucía. Además

de Sevilla, las dos ciudades más dinámicas han sido Málaga y Jaén. Por ejemplo, en Jaén se celebró el Encuentro Internacional de la Cocina Virgen Extra, organizado por la Diputación Provincial y la Junta en la Escuela de Hostelería La Laguna de Baeza (Jaén), con el objetivo de difundir las bondades de sus aceites entre profesionales europeos del sector. En otra escuela de Hostelería de Jaén, la Escuela de Hostelería del IES El Valle, encontramos una de las iniciativas culturalmente más atractivas, ya que en mayo de 2005 se celebró un encuentro entre una veintena de menores marroquíes tutelados por la Junta y alumnos de la citada escuela de Hostelería, en el que los marroquíes enseñaron la elaboración de platos típicos de su país.

De todas formas, la ciudad andaluza que está pujando con más fuerza junto a Sevilla por diferenciarse y posicionarse en la geografía gastronómica es Málaga, aupada por los tres restauradores de su provincia que han obtenido una estrella Michelin en 2006. Como prueba de ello, se pueden citar dos certámenes que se celebraron el año pasado:

- La Muestra Joven de Cultura Gastronómica, en cocina andaluza y en cocina de autor, celebrada en abril de 2005, en la que participaron doce estudiantes menores de 30 años de las escuelas de Hostelería de la provincia, presentando sus creaciones ante el jurado. El concurso, organizado por el Área de Juventud del Ayuntamiento de Málaga, es una de las categorías del certamen Málaga Crea, que incluye muestras de artes como literatura, moda, artes escénicas, rock o flamenco. Obviamente, más importante que la cuantía económica de los premios (los dos primeros fueron de aproximadamente 1200 euros y los segundos de unos 600 euros), es la proyección profesional que se consigue para los estudiantes ganadores y la dinámica de competencia que se les da a las escuelas de Hostelería provinciales.
- El Congreso de Cocina Iberoamericana que se celebró en junio de 2005. En el mismo participaron cinco Premios nacionales de gastronomía, así como 30 chefs de países como Puerto Rico o Argentina. Todos ellos impartieron lecciones magistrales ante unos 200 participantes. En total, fueron 90 demostraciones culinarias y seis lecciones magistrales en las que tuvo su espacio la cocina norteamericana.

3.2.2. El Port Vell en Barcelona

Los cambios producidos en el tráfico marítimo han dado lugar a que grandes superficies portuarias se hayan quedado obsoletas para los nuevos tráficos marítimos, y que se les hayan buscado nuevos objetivos y aprovechamientos distintos de los estrictamente portuarios. En este nuevo entorno del transporte internacional, el puerto de Barcelona fue uno de los primeros en España que ha sido abordado y estudiado desde este punto de vista urbanístico, socio-económico y cultural. A medida que las nuevas instalaciones del puerto se han ido alejando de la ciudad de Barcelona, ésta ha podido recuperar terrenos portuarios para el disfrute de la población y de los turistas de la marina, siendo ello la génesis del Port Vell.

El proyecto de Port Vell ocupa cincuenta y cinco hectáreas de superficie de la zona norte, enclavada en la parte más antigua del puerto, con apertura hacia la ciudad de Barcelona. Para el proyecto se creó la Gerencia Urbanística Port 2000. El público al que se dirige la nueva concepción del Port Vell no es sólo la ciudad de Barcelona, sino Cataluña y el turismo en general, ya que busca aumentar el atractivo turístico de la zona. Por ello, fue necesario dotarle de infraestructuras civiles, servicios e instalaciones en toda el área. Los usos actuales son bastante complementarios dentro del ocio y se ha convertido en un emblema más de la modernidad que intenta vender la ciudad de Barcelona.

Dentro del puerto existen tres zonas para usos diferentes:

- a) El Muelle de Barcelona, en el que se ubica un centro de negocios e instalaciones de cinco terminales marítimas de pasajeros. Gracias a este muelle, el viajante nunca pierde la noción de puerto marítimo que tradicionalmente ha tenido esta área y puede seguir disfrutando del navegar de los barcos, con lo que rápidamente percibe que no está en un centro comercial más.
- b) El Muelle de España, donde se sitúa el corazón de la actividad lúdica y comercial, con el nombre de Maremagnum. Consta de tres edificios independientes agrupados alrededor de una plaza con galería comercial, multicine, un complejo hostelero (discotecas, bares musicales y restaurantes) más un Aquarium y un cine panorámico. El acceso al Maremagnum está garantizado por una zona de aparcamientos con capacidad para un millar de vehículos.
- c) La Barceloneta y el paseo Nacional, destinado a ofrecer una amplia zona de paseo y esparcimiento público, con su cercanía al mar.

El éxito de estas instalaciones, que se ha podido ver enturbiado por algún penoso incidente, lo ha convertido en el referente nacional a la hora de afrontar las reformas de los espacios portuarios y un claro modelo en los proyectos de futuro de muchas autoridades portuarias españolas como por ejemplo, en Andalucía, las de Málaga y Sevilla.

3.3. Experiencias Sevillanas en Restauración

En este epígrafe, junto a las iniciativas realizadas por la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla, incluimos también las referencias a algunas experiencias sevillanas desde el punto de vista de la oferta, como la restauración en centros comerciales, en espacios portuarios rehabilitados y a través del sistema de franquicias.

3.3.1. Las Ferias o Rutas de las Tapas

La tapa es un elemento diferenciador de la gastronomía española (aunque no exclusivo, ya que la misma filosofía se puede encontrar de forma original en gastronomías tan remotas como la de las islas Hawai). Por ello, no es de extrañar que alrededor de la misma se desarrollen un conjunto de actividades relevantes en diferentes puntos de la geografía española. Entre las más importantes, fuera de Sevilla, por su impacto

en los medios de comunicación se puede citar la de Madrid, cuya edición de 2005 se celebró en el Ferial de la Casa de Campo.

Sin duda alguna, nuestra ciudad, bajo la tutela de la Asociación de Hostelería y el patrocinio de las administraciones locales (Ayuntamiento, Diputación y Junta de Andalucía) se ha convertido en referente de este tipo de eventos. La Feria de la Tapa en Sevilla ha sido un concepto que se ha ido adaptando a la realidad del sector, intentando acercarlo al cliente final. Ello provocó el cambio de su ubicación a los Jardines del Prado primero y después, su conversión en una ruta turística dinámica por toda la ciudad. La última Feria de la Tapa estática fue la de junio de 2004, que se celebró en los Jardines del Prado de San Sebastián, donde se ubicaron 18 stands entre hosteleros y patrocinadores. Dicho evento se complementó con jornadas técnicas y diferentes concursos gastronómicos, bajo el patrocinio de empresas como Cruzcampo, en el año de su centenario, y Tío Pepe, y algunos con títulos tan sugerentes como el de "Los políticos cocinan".

Posteriormente, la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla presentó un informe sobre el perfil medio del visitante que acudió a la Feria, en el que se concluían aspectos como que la edad media del mismo rondaba los 44,5 años, que procedía mayoritariamente de la capital (76%), que no emplearon el transporte público para llegar (sólo el 18%) y que los más se enteraron por la prensa (32%). Dicho visitante se gastó una media de 30,55 euros, y valoró altamente tanto la organización (7,26 sobre 10), como el lugar (8,30) y la calidad de los restaurantes (7,98).

En el año 2005, del 16 de noviembre al 11 de diciembre, se cambió el formato del evento convirtiéndose en una Ruta de la Tapa y de la Gastronomía. Es decir, el cliente contaba con 26 días para acudir directamente a los restaurantes participantes (un total de 31 establecimientos) y probar en el mismo sus especialidades. Cada vez que el participante consumía en algún bar obtenía un sello en el "Pasaporte de la Tapa" y según el número total de sellos que consiguiera podría acceder a determinados premios directos y sorteos. Al terminar el evento, como es buena costumbre en la Asociación de Hostelería de Sevilla, se realizó una encuesta entre los participantes, de cuyos resultados cabe destacar que la edad media de los participantes bajó frente a la última edición estática antes comentada de 2004, situándose ahora entre 33/34 años. La satisfacción manifestada fue muy alta y para el 100 por ciento de los participantes supuso conocer nuevos establecimientos. Llama la atención que el gasto medio por participante fuera levemente inferior al de la edición anterior, más aún si tenemos en cuenta la inflación entre un año y otro, dado que en este caso estamos hablando de un evento organizado para provocar consumos en el participante, generalmente, durante varios días, frente a la Feria de localización fija de 2004. Este hecho sólo se podría explicar por la menor renta disponible asociada a personas de menor edad media, así como por posibles discrepancias en la definición y medición de la variable entre los dos años.

Dentro del concepto de Ruta Gastronómica y siguiendo la originalidad y dinamismo que ha mostrado la Asociación Empresarial de Hostelería en los últimos años, se organizó junto al Consorcio Turismo de Sevilla en 2005 una Ruta Gastronómica Cervantina. En dicha Ruta participaron 19 restaurantes de la ciudad, que fueron asesorados por la citada Asociación para que ofrecieran un menú cervantino, que incluía platos como el Gigote (un muslo de cordero asado y troceado); Huevos a la porreta (una mezcla

de sesos hervidos, criadillas, cebolla y huevos); Asadillo de la huerta (basándose en pimientos rojos, tomates y especias), y los ya famosos Duelos y Quebrantos (cuyos ingredientes son panceta fresca, tocino de jamón, seso de ternera y huevos). Además, hubo también postres como la Bizcochá o el Requesón.

Variantes de esta misma idea, que pretenden potenciar el turismo de interior a través de la gastronomía aprovechando el Aniversario del Quijote, se han podido disfrutar en otros puntos de la geografía española. Podemos citar como ejemplo las rutas de tapa que durante dos fines de semana de junio de 2005 se organizaron en Alcalá de Henares, en la que se pudieron disfrutar de 19 tapas, inspiradas en la literatura del Siglo de Oro, a un precio único de 1,5 euros y con nombres tan sugerentes como: el licenciado Lucas; soldaditos de Pavía; nidos de Santa Ursula o chipirones a lo Pelayo.

Las rutas y jornadas gastronómicas, actividades de menor coste de organización respecto a las Ferias de la Tapa, se han convertido en instrumentos bastante difundidos a la hora de abordar la política turístico-gastronómica de la ciudad de Sevilla. En este sentido, en el primer semestre de 2006, se celebró una nueva jornada de cocina con arroz y otra temática de comida andalusí, como actividad anexa a la exposición de los Alcázares sobre los imperios mediterráneos en época del erudito tunecino, pero de abuelos sevillanos, Ibn Jaldún.

3.3.2. Restauración en centros comerciales

En España, los primeros Hipermercados comienzan a abrirse en la década de los setenta, implantando el modelo comercial francés. Los centros comerciales tendrán que esperar una década más, y se inician con el centro comercial Baricentro en Barcelona en 1980. En esta década, se asiste a la diversificación de la oferta ofrecida por los centros comerciales y su ubicación en zonas más periféricas. Es en los años noventa cuando las tiendas de moda comienzan a tener más peso y se desarrolla más la oferta de cines y ocio. A mitad de los noventa, la expansión de los centros comerciales alcanza su punto más alto y es en estos años cuando Sevilla comienza su expansión de centros comerciales. Es también a mediados de los noventa, cuando surgen los primeros Factory Outlets en España, como centros comerciales del descuento. En el siglo XXI, continúa la expansión, con un mayor hincapié en el urbanismo y la arquitectura, junto con ofertas novedosas como la pista de esquí de nieve artificial del centro Xanadú.

En general, la restauración en centros comerciales es uno de los campos donde más está creciendo este sector en España. Según un informe de la consultora DBK (2005), los 3.680 establecimientos de restauración en centros comerciales generaron en 2004 un negocio de 1900 millones de euros, lo que representa un 10 por ciento del mercado de la restauración nacional. Esto se debe, en gran parte, al modelo de compras y ocio que se está desarrollando en nuestro país, cada vez más dependiente de estos centros. Como ejemplo de ello, basta decir que se ha duplicado el número de los mismos en nuestro país de 1995 a 2004, registrándose una media de 25 inauguraciones al año. Respecto al número de establecimientos de restauración ubicados en estos centros, éste ha crecido a una media del 11 por ciento anual en el periodo 2001-2004.

Según el citado informe, el tipo de establecimiento más numeroso en nuestros centros comerciales es el de comida rápida, estrechamente ligado a las franquicias, que representa una cuarta parte del total. Aunque los que están creciendo más son los restaurantes temáticos y los considerados cervecerías/tapas ya que, en 2004, el 36 por ciento de las aperturas correspondieron a estos dos tipos de establecimiento. Este hecho también confirma la idea de la especialización espacial de las franquicias en los centros comerciales, ya que la mayor parte de este tipo de establecimientos, restaurantes temáticos y cervecerías, son también franquicias. Ejemplos de los mismos serían: Cervecería 100 montaditos, Cervecería la Cruz Blanca, Gambrinus, Cantina Mariachi o Foster's Hollywood, por citar algunas de las implantadas en Sevilla.

A continuación, citamos los centros comerciales presentes en la ciudad de Sevilla, con referencia al número de tiendas y a los locales dedicados a la restauración.

Tabla 3.1.
Centros Comerciales en Sevilla.

NOMBRE	AÑO APERTURA	SUPERF. BRUTA	Nº TIENDAS
CC ALCAMPO SEVILLA	1990	20.800	46
CC LOS ARCOS	1992	43.390	147/102 ⁽²⁾
CC CARREFOUR MACARENA	1992	11.104	23
CC CARREFOUR SEVILLA I	-	13.591	25
CC EL MIRADOR DE SANTA JUSTA ⁽¹⁾	1995	5.853	35
CC NERVIÓN PLAZA	1998	24.500	68/80 ⁽²⁾
CC PLAZA DE ARMAS	1999	8.570	56/42 ⁽²⁾

Fuente: Ayuntamiento de Sevilla (2005): *Conoce tu distrito*.

(1) El centro comercial dejó de funcionar y actualmente es la sede en Sevilla de una cadena de informática y electrodomésticos.

(2) Número de tiendas según su propia página web.

Nota: después de la publicación del Anuario "Conoce tu distrito" se han abierto dos nuevos centros comerciales en Sevilla: Viapol Center (2005) y Zona Este (2006).

En la siguiente tabla, mostramos la oferta de restauración en los centros comerciales de Sevilla excluyendo a los centros ubicados junto a grandes hipermercados (Carrefour y Alcampo), por falta de datos directos.

Tabla 3.2.

Establecimientos de Restauración en los Centros Comerciales de Sevilla.

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	CC LOS ARCOS	CC NERVIÓN PLAZA	CC PLAZA DE ARMAS
AMBIGÚ		X	
BEER STATION		X	
BOCATA	X	X	
BRUTUS		X	
CANTINA MARIACHI	X	X	X
CERVECERÍA GAMBRINUS	X	X	
DISCOTECA BUDA			X
DOGER KEBAB	X		
EL FOGÓN DE LENA	X	X	
FOSTER'S HOLLYWOOD			X
FLANELA	X		
GINO'S	X	X	
HORNO DE ARLES			
JAMAICA COFFEE SHOP	X	X	X
KIOSCOFFEE	X		
LA CRUZ BLANCA		X	
LA FABRICA			X
LATINOS	X		
LOS CIEN MONTADITOS	X		X
MASCARPONE		X	
McDONALD'S	X	X	X
PANS&COMPANY		X	X
RESTAURANTE BUDA			X
RIBS		X	
STARBUCKS		X	
VIPS		X	

Fuente: elaboración propia en base a la información contenida en las páginas web de los respectivos centros comerciales.

Como se puede observar, y según lo comentado anteriormente, hay un predominio claro de la comida rápida y de las mismas franquicias de restauración temática. Esta especialización espacial es un hecho en el mercado nacional, y de forma más acentuada en ciudades como Sevilla. En este caso, los restaurantes y cafeterías de franquicias,

no sólo los de comida rápida, suelen ubicarse siguiendo unas pautas comunes de localización, ubicándose con una mayor probabilidad en los centros comerciales, superficies comerciales y en las proximidades de grandes establecimientos como El Corte Inglés. Mientras, en los barrios y suburbios de las ciudades españolas, el dominio es para los bares y restaurantes, así como para las cafeterías tradicionales.

Este mayor número de establecimientos franquiciados en los centros comerciales se debe a que buscan ofrecer un servicio de restauración "rápido" para que el usuario del centro comercial haga un descanso breve en sus compras o antes/después de la sesión de cine. Además, y dada la proximidad de algunos centros comerciales a centros de trabajo, estos establecimientos de restauración suelen ser también elegidos para comidas rápidas antes de volver al trabajo, por lo que algunos suelen ofrecer menús de lunes a viernes.

3.3.3. Restauración en espacios portuarios: el proyecto Delicias

El puerto de Sevilla ha desplazado la actividad comercial hacia el sur, prolongando las posibilidades de coincidencia entre el río, el puerto y la ciudad. Por tanto, se han puesto de manifiesto las nuevas posibilidades que ofrecen los viejos muelles en desuso. Siguiendo el ejemplo de rehabilitación de las zonas portuarias obsoletas para su explotación como áreas de carga y descarga de mercancías, Sevilla también presenta un proyecto de mejora y acondicionamiento de las márgenes del río Guadalquivir, el conocido como Proyecto Delicias.

Se busca cambiar totalmente la fisonomía del muelle, de portuario a zona de ocio y recreo, pero destacando su privilegiada situación. Una de las principales ventajas de la utilización del muelle de las Delicias para uso comercial y recreativo es su situación urbana a la vez que su cercanía al río. Junto a la recuperación de los Jardines de las Delicias, la edificación de un acuario es uno de los atractivos del proyecto. Ahora en proceso de instalación, se prevé que esté abierto en el segundo trimestre de 2007. Sin olvidar su origen portuario, el muelle también tendrá la función de centro de atención a cruceros.

Se trata de ofrecer a la ciudad nuevos espacios para el ocio y el espectáculo, donde junto a las zonas verdes, estarán presentes establecimientos de restauración. Concretamente, el acuario acogerá a dos restaurantes y junto a él, anexos a la margen del río, se están construyendo dos módulos con capacidad para dos locales de restauración y un kiosco de copas cada uno. Todo ello garantiza la oferta de restauración para un área privilegiadamente ubicada, cuyo acceso se facilita con un amplio parking subterráneo.

Si consideramos su situación, el reclamo del acuario y su condición de punto de llegada de cruceristas, puede llegar a ser un importante foco de atracción para población local y foránea que buscarán complementar la visita con una buena oferta en restauración.

3.3.4. Las Franquicias Sevillanas

Como ya se apuntó en el epígrafe 1.5, la creación de franquicias en el sector de la Restauración muestra una tendencia creciente en España y Andalucía y, más concretamente, en Sevilla.

En Andalucía hemos visto la proliferación de franquicias extranjeras en los últimos diez o quince años debido tanto a una mayor aceptación de sus productos por parte de las nuevas generaciones, como a cambios en los hábitos de compra (de ahí su frecuente ubicación en centros comerciales). A ello, posiblemente, haya que unir, sobre todo en los cascos históricos y en las playas, la clientela fija de turistas y residentes temporales procedentes de mercados más McDonaldizados como los EE.UU., el Reino Unido o Alemania. Un buen ejemplo de este último factor en Sevilla sería la comunidad de jóvenes y adolescentes norteamericanos que convive con nosotros un periodo que suele ser de entre tres a seis meses y que es una clientela fiel en el casco antiguo de Starbucks, McDonalds o de los pub Guinness.

Además, respecto a las franquicias propias, la región andaluza, y según el Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, fue la cuarta comunidad autónoma en número de redes franquiciadoras en España en el año 2003. En lo que respecta a la creación de empleo y volumen de facturación, Andalucía se colocó en tercer lugar, solo superada por Madrid y Cataluña.

Tabla 3.3.
Franquicias originadas en la provincia de Sevilla.

NOMBRE	ACTIVIDAD	MUNICIPIO
Bodega La Andaluza	Restauración Tradicional andaluza	Mairena del Alcor
Café de Indias	Cafetería	Sevilla
Cervecerías Cruz Blanca	Establecimiento temático: Cervecería	Sevilla
Doñana Tapas	Establecimiento temático andaluz	Sevilla
Cervecerías Gambrinus	Establecimiento temático: Cervecería	Sevilla
Flanela Helados	Heladería	Sevilla
Horno de Arlés	Cafetería	Sevilla
Official Irish Pubs	Establecimiento temático: Pub irlandés	Sevilla
Papasá	Restauración basada en la patata	Sevilla
San Marco/San't Angelo (*)	Cocina Italiana	Sevilla
Sloppy Joe's	Pizzería	Sevilla

Fuente: Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Andalucía (sólo para el caso de Sevilla, se han incluido otras franquicias no incluidas en el catálogo del Consejo).

(*) Restaurante San Marco S.A. utiliza el concepto de red de restaurantes colaboradores (no franquicia) para referirse a los restaurantes San't Angelo.

En las Tablas 3.3 y 3.4 se muestran las franquicias sevillanas y del resto de Andalucía, poniendo de manifiesto el mayor número de franquicias de restauración en la provincia de Sevilla en comparación con las demás provincias andaluzas.

En Sevilla asistimos a la creación de cadenas de franquicia autóctonas, desde las grandes como Café de Indias o Gambrinus a las más recientes como la joven Papasá, entre otras. Además, tenemos cadenas de restaurantes de gran tradición, con una fórmula de éxito en nuestra ciudad que están saltado al modelo de franquicias como los restaurantes San Marco o las pizzerías Sloppy Joe's y, recientemente, algunas otras se lo plantean como el grupo San Eloy. Junto a ellas, conviven y se expanden las franquicias externas, tanto nacionales (Gorki o La Tagliatella), como internacionales (McDonalds o las tabernas Guinness).

Tabla 3.4.
Franquicias originadas en las restantes provincias andaluzas.

NOMBRE	ACTIVIDAD	MUNICIPIO
Provincia de Almería		
Mac Papa's	Restauración	Almería
Restaurante Medieval Wien	Comida medieval con diversión	Roquetas de Mar
Provincia de Cádiz		
Mesón Cinco Jotas	Restauración	El Puerto de Santa María
La Ibense Bornay	Heladería y Pastelería	Sanlúcar de Barrameda
Provincia de Córdoba		
Bocatas Calentitos	Bocadillería	Córdoba
Provincia de Granada		
Coffee Shop El Tren	Cafetería	Granada
La Vinatería	Restauración basada en el vino	Granada
Provincia de Málaga		
Café Andino	Cafetería	Málaga
La Botellita	Bares de Copas	Marbella
La Posada de Antonio	Restauración Tradicional española	Málaga
O mamma mia	Restauración artesanal italiana	Málaga

Fuente: Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Andalucía.

[CAPÍTULO 4. ASPECTOS CLAVES DE LA RESTAURACIÓN EN SEVILLA

El objetivo de este capítulo es analizar algunos aspectos relevantes de la Restauración en Sevilla para tenerlos presentes a la hora de elaborar el Plan de Actuación para el sector (Capítulo 6). Estos elementos claves son:

- La **Visión y el Reconocimiento** del sector en las principales guías gastronómicas y de viajes (epígrafe 4.1).
- La **Formación** en el sector (epígrafe 4.2).
- La **Tecnología** en el sector (epígrafe 4.3).

4.1. Visión del sector de la Restauración en Sevilla a través de las guías gastronómicas y de viajes

Gran parte de la visión de la restauración andaluza y sevillana que se ofrece a los turistas que visitan nuestras capitales viene claramente influida por las recomendaciones gastronómicas incluida en las “modernas” guías de viajes. Estas guías, entre las que podemos destacar por su cada vez mayor cuota de mercado a la Lonely Planet o la Rough Guide, además de recoger las visitas monumentales imprescindibles, como en las “tradicionales” guías de viajes, dedican un elevado número de páginas a la oferta gastronómica y hotelera de las ciudades, que obviamente, condicionan la elección de los establecimientos por parte del turista.

Junto a estas guías de viajes, las guías más orientadas a la gastronomía como las guías Campsa y Michelin, sirven de referencia no sólo al turista, nacional o extranjero, sino que son consultadas por los mismos residentes de la ciudad a la hora de elegir nuevos establecimientos de restauración. En ocasiones, las guías de viajes más orientadas al turista refuerzan sus recomendaciones apoyándose en estas guías gastronómicas, como es el caso de la guía Lonely Planet que hace referencia a las estrellas de la guía Michelin de los restaurantes.

Debido a esta influencia de las guías en la pautas de comportamiento del usuario de la restauración sevillana, en este epígrafe nos centramos en el análisis de las referencias recogidas en estas guías de los locales sevillanos dedicados a la restauración. Además, el análisis se complementa con la comparativa con las demás capitales de

provincias andaluzas y con unos ratios que ponen en relación las referencias en las guías con indicadores de demanda potencial de la restauración, tales como población o viajeros, por citar algunos.

Las guías que se han utilizado para la comparación son las siguientes:

- a) Guía Campsa 2006.
- b) Guía Michelin 2006.
- c) Guía Andalucía Lonely Planet 2005 (edición en inglés).
- d) Guía Andalucía Rough Guide 2003 (edición en inglés).
- e) Guía Andalucía Cadoganguides 2001 (edición en inglés).

Las tres últimas guías citadas, dada su vocación de ofrecer al turista una visión lo más completa posible de la ciudad y sus tradiciones, suelen recoger determinados consejos al viajero que se acerca por primera vez a la restauración sevillana.

Según la Lonely Planet (2005), en la última década, la comida española ha entrado en una ola de modernismo de la mano de Berasategui, Arzak y Adrià, revolucionando nuestra gastronomía. Sin embargo, y según la guía, Andalucía ha llegado tarde a esta revolución y boom culinario, pese a sus ventajas en tradición culinaria (romana, judía, árabe y del nuevo mundo) y materias primas para la cocina (pág. 74). Dentro de la ola de modernidad y refinamiento de las tradiciones y los ingredientes en Andalucía, la guía destaca únicamente dos restaurantes en la provincia malagueña¹. Más adelante, en tono positivo, destaca que la mayor parte de la cocina sevillana se ha rendido a sus raíces españolas, ofreciendo similares pero sabrosos bocados con un toque de alta cocina.

Para la Rough Guide (2003), el hecho de que nuestra ciudad nunca haya sido particularmente destacada por sus restaurantes, puede tener mucho que ver con su fuerte tradición de tapas (pág. 306). Continúa la guía comentando que no hay simplemente ningún otro lugar en Andalucía, ni incluso en España, con tal variedad de establecimientos para satisfacer este arte culinario de las tapas (pág. 308). Para esta guía, el único restaurante sevillano de los top ten en Andalucía es Río Grande². En esta clasificación top ten se ha tenido en cuenta el ambiente, la localización, la bienvenida y la excelencia de la comida (pág. 50). Y respecto a las tapas en Sevilla (según la guía, la ciudad que reclama haberlas inventado), considera que Sevilla tiene algunos de los mejores bares de tapas de España y aconseja no perderse el Bar Giralda y El Rinconcillo (pág. 264).

Respecto a aspectos generales, la Rough Guide también comenta que aunque en la mayoría de los restaurantes andaluces, la visita será totalmente satisfactoria, en caso contrario (baja calidad, problemas con la factura, dar mal el cambio) el último recurso es el libro de reclamaciones y sugiere que el solo hecho de pedirlo puede,

¹ Tragabuches (Ronda) y Café de París (Málaga). Ambos restaurantes tienen una estrella Michelin.

² Los demás top ten son los siguientes: José Vicente (Aracena), Achuri (Cádiz), Jacquy Cotobro (Almuñecar), Parador de Málaga-Gibralfaro (Málaga), El Almejero (Garrucha), El Bigote (Sanlúcar de Barrameda), Las Candelas (Huelva), El Faro de El Puerto (El Puerto de Santa María) y El Roqueo (Torremolinos).

a menudo, "conseguir un importante cambio en la actitud del establecimiento" (pág. 50).

Aunque son infrecuentes, algunos comentarios de las guías no dejan en buen lugar a determinados locales sevillanos. Por ejemplo, la Cadoganguides (2001) comenta que los restaurantes en Sevilla son más caros que en la mayor parte de España. Incluso alerta a los turistas sobre algunos alrededor de la Catedral y en el Barrio de Santa Cruz, que deben ser "simplemente descartados por ser una trampa para turistas" (pág. 106). En esta misma línea, la Rough Guide recomienda al turista alejarse de los restaurantes cercanos a los monumentos y los del Barrio de Santa Cruz por sus altos precios, aunque presenta una lista de las opciones más razonables en dichos lugares (pag. 306).

4.1.1. Tratamiento de la Restauración en el municipio de Sevilla en las guías gastronómicas y de viajes

A la hora de enumerar los establecimientos citados en las guías, somos conscientes de las diferencias existentes entre los dos tipos de guías. Por un lado, las guías más específicamente de viajes (Lonely Planet, Rough Guide y Cadoganguides) abarcan un mayor número de lugares a los que acudir en distintas zonas de la ciudad e incluyen cafeterías y bares de copas. Por su parte, en las guías de viajes más centradas en la gastronomía, se enumera un número más restrictivo de restaurantes y bares de tapas, poniendo un especial énfasis en su cocina y especialidades a las que otorga distintas categorías³.

Por todo ello, y para una mejor comprensión de los diferentes segmentos que componen el sector de la Restauración, hemos separado los siguientes subsectores⁴:

³ Cuando la guía le ha otorgado una categoría especial a un restaurante, la hemos reflejado con el símbolo oportuno:

a) Guía Campsa 2006

<i>Símbolos</i>	<i>Significado</i>
®	Recomendado
◆	Cocina de gran calidad y variedad suficiente
◆◆	Excelente calidad en la cocina y el servicio. Buena bodega
◆◆◆	Los mejores restaurantes del año

b) Guía Michelin 2006

<i>Símbolos</i>	<i>Significado</i>
🍷	Bib Gourmand. Buenas comidas a precios moderados (≤30€)
*	Muy buena cocina en su categoría
**	Cocina Excelente, vale la pena desviarse
***	Cocina excepcional, justifica el viaje

⁴ En ocasiones, un determinado establecimiento es difícil de encuadrarse en una sola de las categorías anteriores (Restaurante, Cafetería o Bar de copas). En estos casos, se ha seguido el criterio o comentario reflejado en la correspondiente guía. Por otro lado, no se ha incluido la restauración en hoteles.

- Restaurantes y bares de tapas.
- Cafeterías, heladerías y pastelerías.
- Bares de copas⁵.

El sector de restaurantes y bares de tapas aparece recogido en dos tablas (4.1 y 4.2). La primera incluye los establecimientos citados en las dos guías gastronómicas (Campsa y Michelin), resaltando si han sido también citados en las otras guías de viajes. En la segunda tabla, se recogen las referencias a los restaurantes y bares de tapas que sólo han sido citados en las guías de viajes Lonely Planet, Rough Guide y Cadoganguides.

Tabla 4.1.

Citas de Restaurantes/Bares de Tapas de Sevilla en las guías gastronómicas y de viajes.

RESTAURANTE/ BAR DE TAPA	CAMPSA 2006	MICHELIN 2006	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Alboroque	X				
Al-Mutamid		X			
Az-Zait	X	X (9)			
Becerrita	X (®)	X			X
Casa La Viuda		X			
Casa Robles (Á. Quintero)	X	X	X	X	X
Casablanca	X			X	
Egaña-Oriza	X (◆◆)	X	X		X
El Asador de Aranda		X			
El Burladero		X			
El Crujiente	X	X			
El Espigón (Bogotá)		X			
El Espigón II (Felipe II)		X			
El Rinconcillo		X	X	X	X
Enrique Becerra	X		X	X	X
Eslava		X		X	X
Horacio		X		X	
Jaylu		X			X

⁵ Incluye bares de copas, discotecas, locales con música en vivo y terrazas de verano. No se han incluido establecimientos que, según las guías correspondientes, están dedicados a ofrecer, principalmente, espectáculos de flamenco.

RESTAURANTE/ BAR DE TAPA	CAMPSA 2006	MICHELIN 2006	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
José Luis		X		X	
La Albahaca	X	X	X	X	X
La Cocina de Sara	X				
La Dehesa		X			
La Isla (Arfe)	X	X			
Marea Grande	X	X			X
Mesón Cinco Jotas (Albareda)		X			
Mesón Cinco Jotas (Castelar)		X	X		
Modesto	X ®	X	X	X	X
O'Tapas Albahaca		X			
Poncio	X (♦)	X		X	
Porta Coeli	X ®				
Pleamar		X			
Río Grande	X		X	X	X
Robles Placentines		X	X		
Sabina	X				
Salvador Rojo	X ®				X
San Fernando 27		X			
San Marco (Mesón del Moro)	X		X	X	X
San Marco (Cuna)	X		X	X	X
Taberna del Alabardero	X ®	X		X	X
Thebussem	X				

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

Tabla 4.2.
Citas de Restaurantes/Bares de Tapas de Sevilla en las guías de viajes.

RESTAURANTE/ BAR DE TAPA	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUI- DES 2001
Alfalfa	X		
Alicantina		X	X
Altamira	X		
Ancora		X	
Anselma		X	
Antonio Romero		X	
As-Sawirah		X	
Bienmesabe		X	
Bistec		X	
Bodega Belmonte		X	
Bodega Extremeña	X	X	
Bodega Juan García Avilés (La Goleta)		X	
Bodega Santa Cruz	X	X	X
Bodega Siglo XVIII		X	
Bodegón Alfonso XII	X		
Bodegón Torre del Oro		X	X
Café Rayuela		X	
Café Universal		X	
Calle Larga		X	
Campanario	X		
Carlos Alberto		X	
Carmela	X	X	
Casa Cuesta	X		
Casa Fernando	X		
Casa Los Caracoles		X	
Casa Morales		X	X
Casa Plácido			X
Casa Román		X	
Casa Salva			X
Colmado Los Escolapios		X	
Corral del Agua	X	X	X

RESTAURANTE/ BAR DE TAPA	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Cosa Nostra	X		
De la Torre		X	
Doña Francisquita		X	
Dos de Mayo		X	
Dueñas		X	
Emperador Trajano		X	
El Ajo Blanco		X	
El Bacalao		X	X
El Giraldillo	X		
El Manijero		X	
El Patio de San Eloy	X	X	
El Pucherito		X	
El Puerto		X	
El Refugio		X	X
El Retablo		X	
El Rincón Gallego		X	
Entre dos Hermandades		X	
Entrecalles	X		X
Entrecárceles		X	
Europa	X ⁽¹⁾	X	
Freiduría La Isla		X	
Giralda	X	X	X
Gloria Bendita	X		
Habanita	X	X	
Helas		X	
Hermanos Gómez		X	
Horno del Duque	X		
Hostería del Laurel	X	X	X
In Situ			X
Infanta Sevilla	X		X
Jabugo I		X	
Jalea Real		X	X
Jamón Real		X	
Jamón Real II		X	

RESTAURANTE/ BAR DE TAPA	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Jerusalem		X	
Kika		X	
Kiosco de las Flores	X	X	X
La Albariza		X	X
La Bodega	X		
La Bodeguita de Sta. Justa		X	X
La Cueva	X		
La Dorada			X
La Fábrica		X	
La Giganta	X	X	
La Gitana	X		
La Ilustre Víctima	X	X	X
La Judería	X	X	X
La Madraza		X	
La Mandrágora		X	X
La Moneda		X	
La Piola	X		
La Raza	X		
La Rúcala		X	
La Sopa Boba		X	
La Tienda de Eva	X		
La Trastienda	X		
La Triana	X	X	
La Yerbagüena		X	
Lar Gallego		X	
Laredo	X	X	
Las Columnas (Alameda)	X		
Las Columnas (S. Jacinto)	X		
Las Escobas	X		
Las Golondrinas		X	X
Las Lapas	X		
Las Meninas			X
Las Teresas	X	X	X
Levies		X	

RESTAURANTE/ BAR DE TAPA	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Lizarran		X	
Los Alcázares	X		
Los Gallegos		X	
Los Niños del Flor		X	
Manolo			X
María Ángeles		X	
Mariscos Emilio	X	X	
Mesón Don Raimundo			X
Mesón Serranito (Antonia Díaz)	X	X	
Mesón Serranito (Alfonso XII)		X	
Ox's		X	X
Pepe Hillo	X		
Puerta Grande		X	
Quita Pesares		X	
Rincón de Casana			X
Romerito		X	
Samurai (Rest. Japonés)		X	
San Marco (Betis)		X	
Sol y sombra		X	X
Sonanta		X	
Sopa de Ganso		X	
Taberna Coloniales		X	
Taberna Los Terceros	X		
Veracruz		X	
Viandas		X	
Zarabanda		X	

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

(1) Esta guía lo destaca como bar de copas, no de tapas.

Tabla 4.3.
Citas de Cafeterías/Heladerías de Sevilla en las guías de viajes.

CAFETERÍA, HELADERÍA, PASTELERÍA	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Alfalfa 10	X		X
Alhucema		X	
Badulaque	X		
Café Alianza	X		
Café Bar Duque	X		
Café Bar Puerta Jerez	X		
Café de Indias		X	
Café Zafiro		X	
Calentería		X	
Chocolatería Virgen de los Reyes	X		
Garibaldi		X	X
Horno San Buena- ventura (Alfalfa y Pages del Corro)	X		
Horno San Buenaventura (García de Vinuesa)		X	
Horno Santa Cruz			X
Jamaica Coffee Shop		X	
La Campana	X	X	X
Ochoa		X	X
Picalagartos		X	
Rayas		X	
Rioja La Esquina		X	
Santa Marta		X	

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

Tabla 4.4.
Citas de Bares de Copas de Sevilla en las guías de viajes.

BAR DE COPAS	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Aduana	X		
Alambique	X		
Alcaicería		X	
Aníbal Café	X	X	
Antigua		X	
Antigüedades	X	X	X
Arena		X	
Asociación Antigua Sevilla		X	
Apandau	X		
Bare Nostrum	X		
Bauhaus		X	
Berlín			X
Bestiario		X	
Big Ben	X		
Blue Moon		X	
Boss	X	X	
Bulevar Café	X	X	
Cabo Loco	X		
Café Central	X		
Café de la Prensa	X	X ⁽¹⁾	
Casa de la Moneda	X		
Catedral		X	
Cervecería Internacional	X		
Clan Scottish Pub	X		
El Barón Rampante		X	
El Capote		X	
El Chile		X	
El Corto Maltés	X		
El Garlochi		X	X
El Paseo		X	
Elefunk	X		
Flaherty Irish Pub	X		

BAR DE COPAS	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2003	CADOGAN GUIDES 2001
Fun Club	X	X	
Holiday		X	X
Isbilyya Café	X		
Jazz Corner	X		
La Antigua Bodeguita	X		X
La Barqueta		X	
La Buena Estrella	X		
La Carbonería	X ⁽²⁾	X	
La Imperdible/Almacén	X	X	
La Otra Orilla	X	X	
La Rebotica	X		
La Reja		X	
La Subasta	X		X
La Torre		X	
Lisboa Music Club	X		
Los Soportales	X		X
Madigan's	X		
Maestranza		X	
Maya Soul	X		
Metropol			X
Mú d'Aquí	X		
Naima Café Jazz	X	X	
Nao	X		
Shiva	X		
Sirocca	X		
Taberna Anima		X	
Terraza Poseidón		X	
Trinity Irish Pub		X	
Urbano Comix		X	
Weekend	X		

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

(1) Esta guía lo cita como cafetería.

(2) Esta guía lo cita como bar con espectáculos flamencos (no considerados en este estudio).

4.1.2. La Restauración sevillana en las guías gastronómicas y de viajes en comparación con las restantes capitales de provincias andaluzas

Una vez enumerados los locales sevillanos resaltados por las guías gastronómicas y de viajes, pasamos a realizar un análisis comparativo a nivel de la región andaluza. En la siguiente tabla se recoge el número de citas en las capitales andaluzas, separadas por las distintas categorías estudiadas en las guías consultadas. En el Gráfico 4.1 se representan las citas de restaurantes y bares de tapas.

Tabla 4.5.

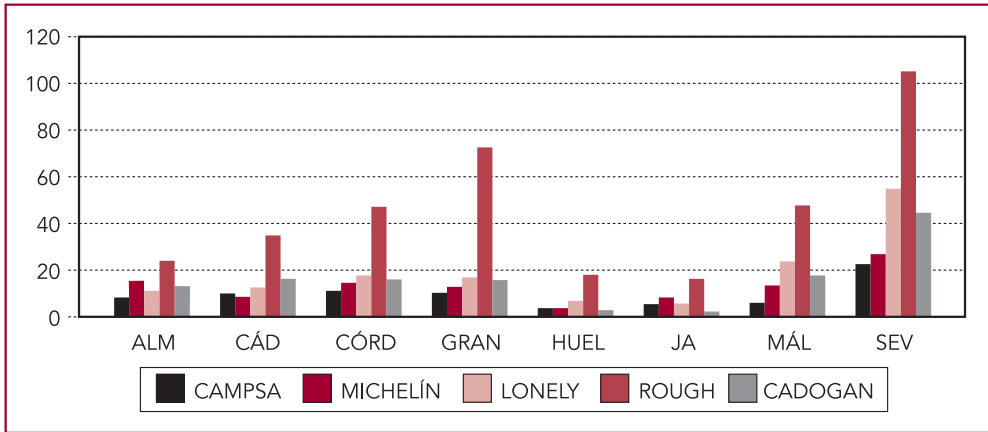
Comparación de citas POR CATEGORÍAS y por capitales de provincias andaluzas en las guías gastronómicas y de viajes.

REST/TAPAS	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CAMPSA	6	8	10	9	3	6	6	22
MICHELIN	13	7	15	11	3	8	12	29
LONELY	9	11	18	15	7	6	23	55
ROUGE	22	34	48	75	18	15	47	105
CADOGAN	11	16	16	16	4	2	17	45
CAFET/HEL/PAST	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
LONELY	3	2	0	3	1	1	4	8
ROUGE	2	8	1	15	1	2	12	13
CADOGAN	0	0	0	0	0	0	1	5
COPAS	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
LONELY	5	7	9	12	5	8	11	38
ROUGE	10	15	8	18	11	7	27	32
CADOGAN	0	3	0	2	0	0	1	8

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

Gráfico 4.1.

Comparación de las citas de Restaurantes y bares de tapas en las guías gastronómicas y de viajes.



Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

Como puede observarse, en términos absolutos, Sevilla es la ciudad con mayor número de citas en todas las guías y en todas las categorías, con la excepción de las Cafeterías (Rough Guide) en Granada. En el tema de las cafeterías citadas en Granada, hay que tener en cuenta la importancia que la guía le concede a las teterías granadinas, siendo éstas más de la mitad de las cafeterías reseñadas.

A modo de resumen, se recogen en la siguiente tabla, con su gráfico correspondiente, el total de referencias en las guías, sin separar por categorías.

Tabla 4.6.

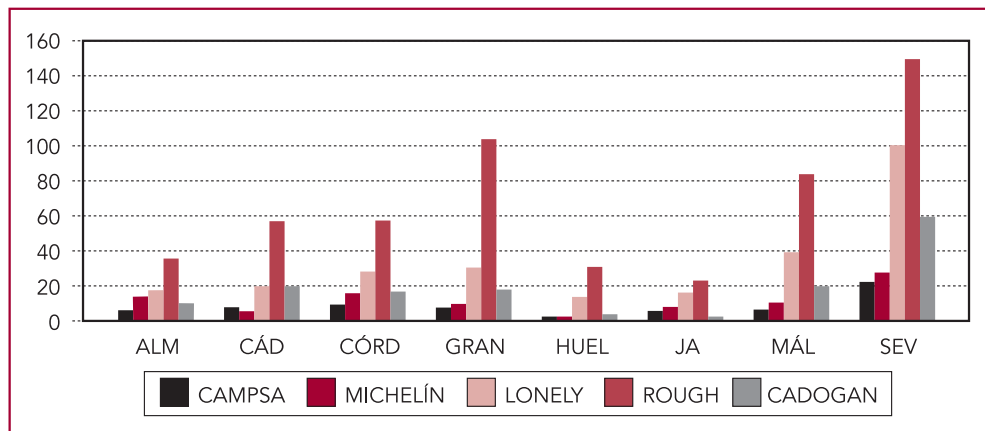
Comparación de citas TOTALES y por capitales de provincias andaluzas en las guías gastronómicas y de viajes.

GUÍAS	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CAMPSA	6	8	10	9	3	6	6	22
MICHELIN	13	7	15	11	3	8	12	29
LONELY	17	20	27	30	13	15	38	101
ROUGH	34	57	57	108	30	24	86	150
CADOGAN	11	19	16	18	4	2	19	58

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

Gráfico 4.2.

Comparación de las citas TOTALES en las guías gastronómicas y de viajes.



Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

Una vez recogidas las citas incluidas en las guías analizadas, damos un paso más en el estudio. La siguiente tabla (4.7) introduce una discriminación en el criterio de selección de las citas, incluyendo solo las referencias que vengan acompañadas de menciones especiales en las guías gastronómicas Campsa y Michelin. Solo para este caso, se ha ampliado el campo de estudio al resto de la provincia.

Respecto a las categorías de la guía Campsa, y a nivel de capital de provincia, Sevilla es la única que cuenta con un restaurante de dos soles y la que oferta un mayor número de restaurantes recomendados, seguida por Córdoba. A nivel provincial, Sevilla y Cádiz son las únicas provincias andaluzas con un restaurante de dos soles (La Alquería-Hacienda Benazuza en Sanlúcar la Mayor en el caso de Sevilla), aunque es la provincia de Málaga la que está a la cabeza de restaurantes de un sol, con ocho de ellos, seguida de Cádiz con cuatro.

En relación con la guía Michelin, Málaga es la única capital andaluza distinguida con un restaurante de una estrella y además, es la que ofrece un mayor número de restaurantes con la distinción "Bib Gourmand", tres, seguida de Almería con dos. A nivel de toda Andalucía, solo contamos con un restaurante de dos estrellas Michelin, La Alquería en Sanlúcar la Mayor. Restaurantes de una estrella existen cuatro, uno en Málaga capital, dos en su provincia y uno en El Ejido (Almería).

En la tabla 4.8, se recogen los restaurantes andaluces reconocidos con soles Campsa o estrellas Michelin.

Tabla 4.7.

Comparación (por capitales de provincia y provincias andaluzas) de criterios especiales de selección en las guías Campsa y Michelin.

CAMPSA	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
®	2	2	4	2	0	1	1	5
◆	0	1	1	0	0	0	1	1
◆◆	0	0	0	0	0	0	0	1
◆◆◆	0	0	0	0	0	0	0	0
CAMPSA	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV
◆	2	4	0	1	0	1	8	0
◆◆	0	1	0	0	0	0	0	1
◆◆◆	0	0	0	0	0	0	0	0
MICHELIN	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
🍴	2	0	0	0	0	1	3	1
*	0	0	0	0	0	0	1	0
**	0	0	0	0	0	0	0	0
***	0	0	0	0	0	0	0	0
MICHELIN	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV	PROV
*	1	0	0	0	0	0	2	0
**	0	0	0	0	0	0	0	1
***	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías Campsa y Michelin.

Nota: La información provincial incluye el resto de la provincia, excluida la capital.

Tabla 4.8.
Restaurantes en Andalucía con soles Campsa o estrellas Michelin.

Nombre	Localidad	CAMPSA	MICHELIN
Egaña-Oriza	Sevilla	◆◆	
El Faro del Puerto	El Puerto de Santa M ^a (Cádiz)	◆◆	
La Alquería (Hacienda Benazusa)	Sanlúcar la Mayor (Sevilla)	◆◆	**
La Costa	El Ejido (Almería)		*
Bajo de Guía	Sanlúcar de Barrameda (Cádiz)	◆	
Bodega Bellavista	Llanos del Alquian (Almería)	◆	
Café de París	Málaga	◆	*
Calima	Marbella (Málaga)	◆	
El Churrasco	Córdoba	◆	
El Higuerón	Fuengirola (Málaga)	◆	
El Lago	Marbella (Málaga)	◆	*
Hacienda El Rosalejo	Villamartín (Cádiz)	◆	
Juanito	Baeza (Jaén)	◆	
La Finca	Loja (Granada)	◆	
La Hacienda	Marbella (Málaga)	◆	
La Meridiana	Marbella (Málaga)	◆	
La Mesa Redonda	Jerez de la Frontera (Cádiz)	◆	
Lido	Estepona (Málaga)	◆	
Mesón El Copo	Palmones-Los Barrios (Cádiz)	◆	
Poncio	Sevilla	◆	
Ruperto de Nola	Marbella (Málaga)	◆	
Taberna del Alabardero	Benahavis (Málaga)	◆	
Terraza Carmona	Vera (Almería)	◆	
Tragabuches	Ronda (Málaga)		*
Ventorrillo del Chato	Cádiz	◆	

Fuente: Guías Campsa y Michelin 2006.

Se observa que ninguna provincia andaluza cuenta con restaurantes de la máxima distinción (tres soles o tres estrellas). Respecto a la segunda categoría, Andalucía solo dispone de tres restaurantes de dos soles y uno de dos estrellas. Como se observa en la siguiente tabla, la mayor concentración de restaurantes de tres soles o estrellas en España se localiza en la comunidad autónoma catalana y vasca (Tabla 4.9).

Tabla 4.9.
Restaurantes en España con tres soles Campsa o tres estrellas Michelin.

Nombre	Localidad	CAMPSA	MICHELIN
Akelarre	San Sebastián (Guipúzcoa)	◆◆◆	
Arzak	San Sebastián (Guipúzcoa)	◆◆◆	***
Atrio	Cáceres	◆◆◆	
Ca Sento	Valencia	◆◆◆	
Can Fabes	Sant Celoni (Barcelona)	◆◆◆	***
Carmen Ruscaldeda-Sant Pau	Sant Pol de Mar (Barcelona)	◆◆◆	***
Casa Gerardo	Prendes (Asturias)	◆◆◆	
El Bulli	Roses (Girona)	◆◆◆	***
El Celler de Can Roca	Girona	◆◆◆	
Horcher	Madrid	◆◆◆	
Las Rejas	Las Pedroñeras (Cuenca)	◆◆◆	
Martín Berasategui	Lasarte (Guipúzcoa)	◆◆◆	***
Santceloni	Madrid	◆◆◆	
Zuberoa	Oiartzun (Guipúzcoa)	◆◆◆	

Fuente: Guías Campsa y Michelin 2006.

4.1.3. Ratios de comparación de las citas en las guías gastronómicas y de viajes en las capitales de provincias andaluzas

Con el objetivo de relativizar el número de referencias recogidas en las distintas guías de restauración y de viajes, procedemos a calcular unos ratios que relacionan estas referencias (en cada una de las guías) con algunas variables indicativas del número de usuarios potenciales de estos establecimientos. Para ello, hemos elegido las siguientes variables de comparación:

- **Población** de cada municipio, para hacer referencia a la población local usuaria del sector de la restauración.
- **Viajeros por Puntos Turísticos**, como reflejo de la población foránea que utiliza los servicios de restauración en cada municipio⁶.
- **Número de Hoteles y Pensiones**⁷, como proxy de la capacidad de atracción de turismo de cada municipio.
- **Actividades de Restauración y Bares**⁸, para relativizar el número de referencias respecto a la importancia del sector de la restauración en cada municipio.

Estas variables se pueden encontrar en la siguiente tabla junto con las fuentes estadísticas de donde proceden.

Tabla 4.10.
Variables de referencia en el cálculo de los ratios.

Variables	ALM	CÁD	CÓRD	GRAN	HUEL	JA	MÁL	SEV
Población ⁽¹⁾	181.702	131.813	321.164	236.982	145.150	116.540	558.287	704.154
Viajeros ⁽²⁾	190.753	172.824	697.833	1.234.971	-	-	423.679	1.522.471
Nº Hoteles ⁽³⁾	27	28	77	164	13	13	93	180
Restauración ⁽⁴⁾	1.054	877	1.788	2.238	774	702	2.889	4.080

Fuente:

(1) INE (población referida al 1 de enero de 2005).

(2) INE: Encuesta de Ocupación Hotelera 2004.

(3) IEA: Municipios Andaluces. Datos básicos 2006 (los datos se refieren al año 2003).

(4) La CAIXA: Anuario Estadístico de España 2005 (los datos se refieren a 1 de enero de 2004).

A continuación, en la Tabla 4.11 calculamos los ratios de citas por municipios, con las referencias totales (es decir, incluyendo Restaurantes y Bares de Tapas, Cafeterías y Bares de Copas). En la Tabla 4.12, comparamos los ratios correspondientes a Sevilla con la media andaluza.

De la información contenida en las tablas anteriores se concluye que, al relativizar los resultados, Sevilla pierde la primera posición en el ranking de referencias totales en las guías gastronómicas y de viajes. En los siguientes gráficos, representamos estos ratios para visualizar la comparativa de las referencias relativas a los restaurantes de las capitales andaluzas. En el análisis de cada ratio, la capital andaluza que lidera el ranking de citas relativas varía según la guía que se tome como referencia.

⁶ Esta variable sólo está disponible para los denominados puntos turísticos por la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE, y no incluye los municipios de Huelva y Jaén.

⁷ Un establecimiento se considera hotelero cuando el hospedaje constituye su actividad principal, aunque se desarrollen en él otras actividades secundarias.

⁸ Comprende fundamentalmente las actividades de bares, cafeterías y restaurantes (aunque también incluye heladerías, quioscos, etc.), sujetas al impuesto de actividades económicas (IAE).

Tabla 4.11.
Ratios de referencias TOTALES en guías gastronómicas y de viajes al sector de la Restauración de las capitales andaluzas.

GUÍAS	ALM	CÁD	CÓRD	GRAN	HUEL	JA	MÁL	SEV
Ratio Referencias por cada 100.000 habitantes								
CAMPSA	3,30	6,07	3,11	3,80	2,07	5,15	1,07	3,12
MICHELIN	7,15	5,31	4,67	4,64	2,07	6,86	2,15	4,12
LONELY	9,36	15,17	8,41	12,66	8,96	12,87	6,81	14,34
ROUGE	18,71	43,24	17,75	45,57	20,67	20,59	15,40	21,30
CADOGAN	6,05	14,41	4,98	7,60	2,76	1,72	3,40	8,24
Ratio Referencias por cada 100.000 viajeros								
CAMPSA	3,15	4,63	1,43	0,73	-	-	1,42	1,45
MICHELIN	6,82	4,05	2,15	0,89	-	-	2,83	1,90
LONELY	8,91	11,57	3,87	2,43	-	-	8,97	6,63
ROUGE	17,82	32,98	8,17	8,75	-	-	20,30	9,85
CADOGAN	5,77	10,99	2,29	1,46	-	-	4,48	3,81
Ratio Referencias por cada 100 Hoteles								
CAMPSA	22,22	28,57	12,99	5,49	23,08	46,15	6,45	12,22
MICHELIN	48,15	25,00	19,48	6,71	23,08	61,54	12,90	16,11
LONELY	62,96	71,43	35,06	18,29	100,00	115,38	40,86	56,11
ROUGE	125,93	203,57	74,03	65,85	230,77	184,62	92,47	83,33
CADOGAN	40,74	67,86	20,78	10,98	30,77	15,38	20,43	32,22
Ratio Referencia por cada 1.000 establecimientos de Restauración y Bares								
CAMPSA	5,69	9,12	5,59	4,02	3,88	8,55	2,08	5,39
MICHELIN	12,33	7,98	8,39	4,92	3,88	11,40	4,15	7,11
LONELY	16,13	22,81	15,10	13,40	16,80	21,37	13,15	24,75
ROUGE	32,26	64,99	31,88	48,26	38,76	34,19	29,77	36,76
CADOGAN	10,44	21,66	8,95	8,04	5,17	2,85	6,58	14,22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.12.

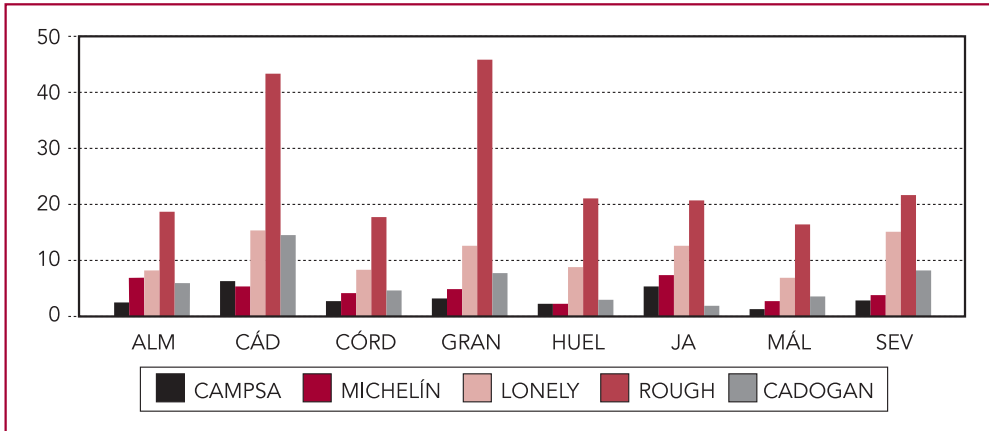
Ratios de referencias TOTALES en guías gastronómicas y de viajes al sector de la Restauración en Sevilla. Comparación con la media andaluza.

GUÍAS	SEV	MEDIA ANDALUZA
Ratio Referencias por cada 100.000 habitantes		
CAMPSA	3,12	3,46
MICHELIN	4,12	4,62
LONELY	14,34	11,07
ROUGE	21,30	25,41
CADOGAN	8,24	6,14
Ratio Referencias por cada 100.000 viajeros		
CAMPSA	1,45	2,13
MICHELIN	1,90	3,11
LONELY	6,63	7,06
ROUGE	9,85	16,31
CADOGAN	3,81	4,80
Ratio Referencias por cada 100 Hoteles		
CAMPSA	12,22	19,65
MICHELIN	16,11	26,62
LONELY	56,11	62,51
ROUGE	83,33	132,57
CADOGAN	32,22	29,89
Ratio Referencia por cada 1.000 establecimientos de Restauración y Bares		
CAMPSA	5,39	5,54
MICHELIN	7,11	7,52
LONELY	24,75	17,94
ROUGE	36,76	39,61
CADOGAN	14,22	9,74

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 4.3.

Ratio citas de Restauración en las guías por cada 100.000 habitantes.

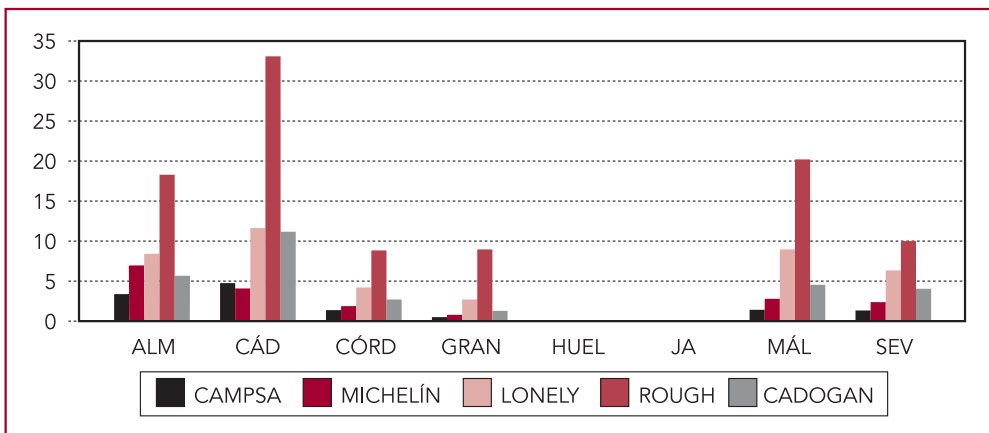


Fuente: Elaboración propia en base a datos de las guías consideradas e INE.

En este ratio comparativo con la población de cada municipio, Cádiz presenta unos valores relativos mejores que el resto de capitales andaluzas, con las excepciones de Almería para la guía Michelin y Granada para la Rouge Guide. Para interpretar estos valores, hay que considerar que Cádiz es la capital de provincia andaluza con menor población, después de Jaén.

Grafico 4.4.

Ratio citas de Restauración en las guías por cada 100.000 viajeros.

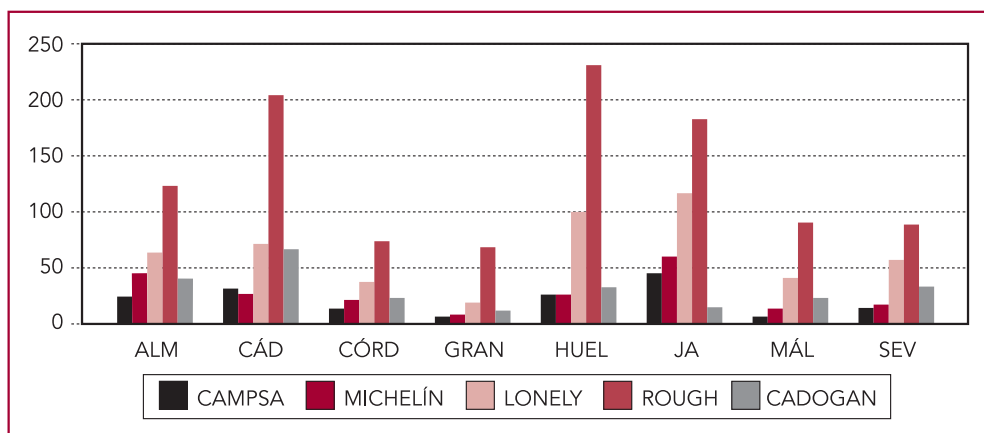


Fuente: Elaboración propia en base a datos de las guías consideradas e INE.

En el gráfico 4.4. volvemos a encontrarnos prácticamente la misma situación que en el gráfico 4.3. Cádiz presenta los mejores ratios de citas respecto al número de viajeros, aunque sólo con la excepción de Almería para la guía Michelin. En este caso, también hay que tener en cuenta que Cádiz cuenta con el menor volumen de viajeros de todos los puntos turísticos considerados para la comparación.

Gráfico 4.5.

Ratio citas de Restauración en las guías por cada 100 hoteles.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de las guías consideradas e IEA.

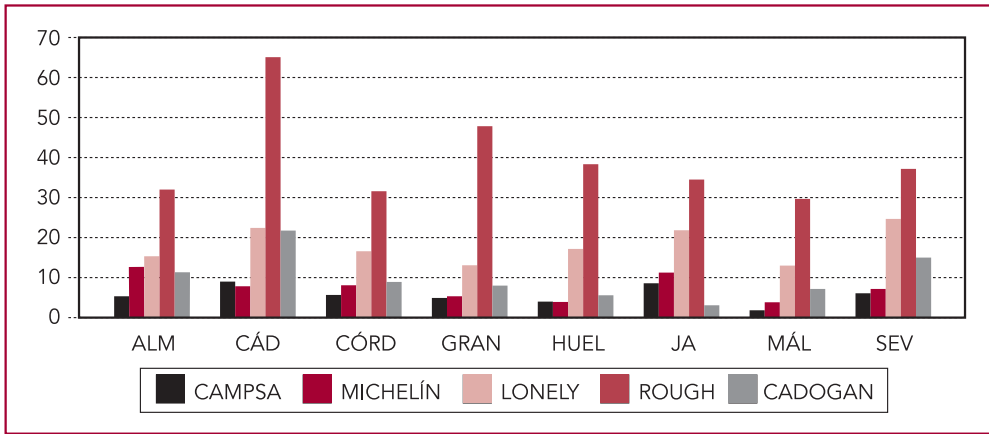
En el caso de la comparación con la oferta hotelera de cada capital de provincia, los mejores resultados los obtiene Jaén, con la excepción de Huelva para la Rough Guide y Cádiz para la Cadogan. Hay que matizar que Jaén y Huelva son las capitales andaluzas con menor número de hoteles, ambas con trece según el IEA.

Por último, el ratio en función de la totalidad de los establecimientos de restauración y bares (Gráfico 4.6) nos presenta de nuevo a Cádiz como la capital andaluza con los ratios más altos, con la excepción de Almería para la guía Michelin y Sevilla para la Lonely Planet.

Como resumen de los ratios, se puede concluir que en tres de los cuatro ratios (población, viajeros y establecimientos), Cádiz presenta los mejores resultados en la mayoría de las guías, y Almería ocupa la primera posición en la comparación de la guía Michelin. Por su parte, Sevilla solo obtiene la primera posición en el ratio de establecimientos para la guía de Lonely Planet, a pesar de su mayor número de referencias en términos absolutos. Estos menores valores en los ratios se deben interpretar considerando que Sevilla es la capital andaluza con mayor volumen de población, viajeros, número de hoteles y establecimientos de restauración y bares, es decir, presenta los mayores valores en todas aquellas variables que hemos elegido para el denominador de los ratios.

Grafico 4.6.

Ratio citas de Restauración en las guías por cada 1.000 establecimientos de Restauración y Bares.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de las guías consideradas y La CAIXA.

4.2. La Formación en el sector de la Restauración en Sevilla

En el contexto socioeconómico actual y con la importancia del sector servicios en nuestra región, la formación de nuevos profesionales cualificados en el sector Restauración es necesario para garantizar la normal actividad de sector y su futura expansión. Para asegurar el futuro de cualquier establecimiento es fundamental desempeñar la actividad garantizando unos estándares de calidad en una profesión que tradicionalmente ha carecido de unos estudios superiores. Sin embargo, esta etapa se está superando, ya que en la actualidad se ofrecen títulos superiores y de postgrado especializados en Restauración en nuestra ciudad.

Según Blancas y Buitrago (2005) y hablando del sector turístico, la formación es consecuencia de la oferta educativa existente y en materia turística, es necesaria una adaptación de la oferta formativa a los requerimientos de los agentes económicos y sociales, que aconseja actuar en diferentes direcciones:

- La ordenación y fomento de la formación continua y ocupacional.
- La oferta de prácticas suficientes y adecuadas.
- El fomento de la investigación.
- La demanda de una oferta reglada de estudios superiores.

Estas mismas premisas se pueden aplicar al sector de la Restauración. Para ello, Sevilla capital cuenta con cinco centros de enseñanzas en materia de restauración:

- La Escuela Superior de Hostelería de Sevilla, centro vinculado a la Universidad San Jorge.
- La Escuela de Hostelería Gambrinus.
- El Instituto de Enseñanza Superior de Heliópolis.
- La Academia de Turismo de Sevilla. Escuela de Formación turística.
- La Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.

Cada uno de estos centros imparten distintos niveles de enseñanza que se recogen en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13.
Escuelas de formación y estudios en Restauración en Sevilla.

CENTROS	CURSOS DE POSTGRADO	FORMACIÓN UNIVERSITARIA	DIPLOMATURAS TÉCNICAS	OTROS CURSOS
ESCUELA SUPERIOR DE HOSTELERÍA DE SEVILLA	DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS HOSTELEROS DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN	GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE HOSTELERÍA	COCINA PASTELERÍA Y REPOSTERÍA GESTIÓN EN SERVICIOS DE RESTAURACIÓN.	
ESCUELA DE HOSTELERÍA GAMBRINUS			CURSO DE TÉCNICO EN HOSTELERÍA DE RESTAURANTE Y BAR. DIRECTOR DE STABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN.	
INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR HELIOPOLIS			ESTUDIO DE SERVICIOS DE RESTAURANTES Y BAR	
ESCUELA DE FORMACIÓN TURÍSTICA				CURSO DE COCINERO CURSO DE CAMARERO
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES	MASTER EN DIRECCIÓN HOTELERA. MODULO DE DIRECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			

A continuación analizaremos brevemente y de forma individualizada cada de una de las escuelas sevillanas describiendo su oferta de formación.

4.2.1. Escuela Superior de Hostelería de Sevilla

En 1993 nace la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla-Taberna del Alabardero como centro privado, por iniciativa del El Monte Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla y por el Grupo Lezama (un proyecto promovido por el sacerdote Luis Lezama) para la formación de calidad. La Escuela cuenta con bolsa de prácticas y empleo, facilitando a los alumnos prácticas en restaurantes y hoteles de todo el mundo.

La Escuela Superior de Hostelería de Sevilla ha conseguido notoriedad y prestigio en su actividad, tanto a nivel nacional como internacional. Así lo acredita el premio EURHODIP 2005 a la “Mejor Escuela del Año” con el que ha sido galardonada, en reconocimiento a su labor educativa⁹, o su designación como sede de la Asociación de Escuelas de Hostelería Españolas, AEHOS.

En la actualidad, la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla expande su actividad con la formación virtual, a través de un proyecto de enseñanza on-line, así como con la creación de un Departamento de Investigación (IDHES) en aspectos relacionados con la restauración.

A partir de 2006, ha comenzado una nueva andadura al estar la Escuela vinculada a la Universidad privada “San Jorge”.

Tabla 4.14.
Estudios impartidos en la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla.

Tipos de Estudios	Acceso	Denominación de los estudios y Especialidades
Diplomaturas Técnicas	Con cuarto de ESO	Cocina, Pastelería y Repostería y Gestión en Servicios de Restauración
Formación Universitaria	Con segundo de Bachillerato	Gestión y Dirección de Hostelería ¹⁰
Cursos de Postgrado	Con Formación Superior o Experiencia en el Sector	Dirección y Gestión de Establecimientos Hosteleros Dirección y Gestión de Establecimientos de Restauración

Como hemos observado en la tabla anterior, la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla imparte un curso de Postgrado en Dirección y Gestión de Establecimientos Hosteleros y otro en Dirección y Gestión de Establecimientos de Restauración, con el objetivo de dotar a los alumnos de las capacidades necesarias para la gestión de

⁹ Este premio le ha sido otorgado en la Conferencia Internacional sobre Escuelas de Hostelería, celebrada en Madrid y organizada por la Asociación Europea de Escuelas de Hostelería (EURHODIP).

¹⁰ La Escuela Superior de Hostelería de Sevilla, vinculada a la Universidad San Jorge, imparte el título universitario en Gestión y Dirección de Hostelería, que se adapta en su estructura y desarrollo a las exigencias de los convenios internacionales (La Sorbona 1998, Bologna 1999) que vienen a establecer el Espacio Europeo para la formación superior y universitaria.

una empresa hostelera o una empresa de restauración. Consta cada uno de los títulos de postgrado de 60 créditos, 300 horas lectivas y 300 horas prácticas. Con ellos, se busca favorecer la participación activa de los alumnos y la aplicabilidad de los conocimientos. Además, se realiza un módulo prácticum de 300 créditos, que los gestiona y coordina el Departamento de Prácticas Externas y Salidas Profesionales. En la tabla siguiente se recoge el Plan de estudios de ambas especialidades.

Tabla 4.15.

Plan de estudios. Cursos de Postgrado en la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla.

MÓDULOS COMUNES	Especialidad: Dirección y Gestión de Establecimientos Hosteleros	Especialidad: Dirección y Gestión de Establecimientos de Restauración
Módulo 1 HABILIDADES DIRECTIVAS: LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y RELACIONES LABORALES <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y VALORES • COACHING, EMPOWERING, MENTORING • NEGOCIACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS 	Módulo 5 ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN HOTELERA <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN Y PROCESOS DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO: • RECEPCIÓN Y CONSERJERÍA • RESERVAS • PISOS Y LAVANDERÍA • GESTIÓN Y PROCESOS DEL AREA DE RESTAURACIÓN: • RESTAURANTE Y BAR • COCINAS • BANQUETING 	Módulo 5 ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE COMPRAS • CONTROL DE COSTES Y RENDIMIENTOS • GESTIÓN DE GRANDES EVENTOS • 5ª GAMA / COLECTIVIDADES • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA – MANAGING PEOPLE • UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING INDUSTRY (USALI: CONTABILIDAD DE COSTES)
Módulo 2 DERECHO DEL TURISMO <ul style="list-style-type: none"> • FISCALIDAD APLICADA A LA EMPRESA HOSTELERA • RELACIONES LABORALES EN EL ENTORNO PROFESIONAL • NORMATIVA ESPECÍFICA DEL SECTOR HOSTELERO • ÁMBITO CONTRACTUAL Y SOCIETARIO EN LA EMPRESA DE HOSTELERÍA 	Módulo 6 DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING <ul style="list-style-type: none"> • REDES COMERCIALES Y ESTRATEGIAS DE VENTA • PUBLICIDAD, MERCHANDISING Y PROMOCIONES • FERIAS Y CONGRESOS • E-MARKETING 	Módulo 6 DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING <ul style="list-style-type: none"> • REDES COMERCIALES Y ESTRATEGIAS DE VENTA • PUBLICIDAD, MERCHANDISING Y PROMOCIONES • FERIAS Y CONGRESOS • E-MARKETING
Módulo 3 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA DE COSTES Y OPTIMIZACIÓN DE MÁRGENES EN LA GESTIÓN HOSTELERA • FUENTES DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS • SISTEMA ANALÍTICO DE CONTABILIDAD FINANCIERA 	Módulo 7 GESTIÓN DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS • MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO • SEGURIDAD Y CONTROL 	Módulo 7 GESTIÓN DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS INSTALACIONES HOSTELERAS • MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO • SEGURIDAD Y CONTROL

MÓDULOS COMUNES	Especialidad: Dirección y Gestión de Establecimientos Hosteleros	Especialidad: Dirección y Gestión de Establecimientos de Restauración
Módulo 4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN • INTEGRACIÓN Y DESARROLLO 	Módulo 8 CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE <ul style="list-style-type: none"> • LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESAS TURÍSTICAS • PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD. NORMATIVA. LA CERTIFICACIÓN 	Módulo 8 NUTRICIÓN, MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESAS TURÍSTICAS • PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD. NORMATIVA. LA CERTIFICACIÓN • SISTEMAS DE AUTOCONTROL EN LA INDUSTRIA DE RESTAURACIÓN
	Módulo 9 ORGANIZACIÓN DE CONGRESOS Y EVENTOS <ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN. OPC'S • LA COMERCIALIZACIÓN DE CONGRESOS • PROGRAMA LÚDICO • VENUES 	Módulo 9 FRANCHISING: FRANQUICIADO & FRANQUICIADOR <ul style="list-style-type: none"> • REQUISITOS MÍNIMOS • LA EXPANSIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO • ESTRUCTURA DE LA CENTRAL DE NEGOCIO
	Módulo 10 TALLER DE CREACIÓN DE EMPRESA Y PROYECTO HOTELERO	Módulo 10 I+D+I EN LA EMPRESA DE RESTAURACIÓN / NUEVAS TENDENCIAS
	Módulo 11 PRACTICUM. I+D+I EN LA EMPRESA HOTELERA	Módulo 11 TALLER DE CREACIÓN DE EMPRESA DE RESTAURACIÓN
		Módulo 12 PRACTICUM Y DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA DE RESTAURACIÓN

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de www.esh.es.

Como se ha comentado, esta Escuela cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo (IDEHS), el cual desarrolla diversas investigaciones en los siguientes campos de la Hostelería:

- COCINA. Estudio sobre nuevos productos, sabores, texturas, etc.
- DIETÉTICA Y NUTRICIÓN. Guías de nutrición y salud. Estudios específicos sobre Bromatología, Nutraceutica, afecciones de enfermedades en la nutrición, etc.
- GASTRONOMÍA. Investigación de los diferentes usos de los productos en la alimentación cotidiana, en la Restauración, etc.

- ENOLOGÍA.
- PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA EN LA DOCENCIA DE HOSTELERÍA Y LA RESTAURACIÓN.

El objetivo es el desarrollo de los siguientes apartados:

- NUEVOS PRODUCTOS. Creación y desarrollo de nuevos productos turísticos, agroalimentarios, gastronómicos, etc.
- MARCAS DE CALIDAD PROPIAS. Creación de marcas de calidad específicas para entidades de los sectores turísticos y agroalimentarios.
- CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO. Planes estratégicos para empresas turísticas, planes de Desarrollo Local, asesoramiento en selección de RR. HH., etc.
- ORGANIZACIÓN DE ACTOS PROFESIONALES Y CULTURALES. Foros profesionales, jornadas y seminarios especializados, presentaciones públicas, etc.
- COLABORACIÓN PROFESIONAL para publicaciones especializadas.

La Fundación en la actualidad cuenta con distintos proyectos entre los que podemos destacar el CADH (Centro Andaluz de Documentación Hostelera) que cuenta con financiación de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, así como los foros profesionales¹¹ sobre el sector turístico. Asimismo, participa en el proyecto europeo Dionisio para la mejora del Servicio de Restaurante y la Cultura de la Gastronomía y el Vino.

4.2.2. Escuela de Hostelería Gambrinus

La Escuela de Hostelería Gambrinus de Sevilla está ubicada dentro del recinto de la fábrica de cervezas de Heineken España, situada en la Avenida de Andalucía. Su objetivo es ayudar a satisfacer la creciente demanda de más y mejores profesionales en el sector de la Restauración y para ello, el centro cuenta con aulas equipadas con modernos medios audiovisuales de formación. Según la propia escuela, los alumnos que salen de las aulas se están incorporando con éxito a la actividad profesional.

Como suele ser habitual en las escuelas de hostelería, también ofrecen un servicio de restauración en el que se puede degustar desde un tradicional tapeo hasta un menú degustación. Una parte del restaurante es además un Museo en el que se recoge la historia de la empresa Cruzcampo, lo que favorece la experiencia gastronómica.

Respecto al equipo humano, la Escuela cuenta con la colaboración de numerosos profesionales de diferentes sectores. Además, cabe destacar el reducido número de alumnos por clase, así como una tutoría y evaluación continua.

A continuación recogemos la formación que se imparte en este centro.

¹¹ Concretamente: "Calidad versus rentabilidad"; "El perfil del directivo hotelero del siglo XXI"; "Innovación en la restauración"; "Una nueva oferta turística: el todo incluido" y "La nueva restauración en los hoteles de España".

- a) **Curso de Técnico en Hostelería de restaurante y bar.** La duración es de un curso escolar y consta de 1.100 horas lectivas, de septiembre a junio, más tres meses de prácticas en verano. Los requisitos de acceso son tener entre 17 y 25 años con la E.S.O. o equivalente y superar un proceso de selección con un examen tipo test y una entrevista.
- b) **Dirección de Establecimientos de Restauración.** Con una duración de cuatro meses, el horario es compatible con la actividad profesional. Este curso va dirigido a gerentes de negocios de restauración y emprendedores con interés por la hostelería.

La Escuela de Hostelería Gambrinus ha suscrito convenios de colaboración con asociaciones de ámbito local o nacional, entre las que se encuentran la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla, la Federación Empresarial de Gremios de Turismo y Hostelería de la Provincia de Jaén, la Asociación de Jóvenes Restauradores y la Asociación de Hoteles de Sevilla. Asimismo, ha desarrollado distintas colaboraciones con instituciones entre las que se encuentra la Asociación de Restaurantes de Buena Mesa, y participado en distintos foros y encuentros.

Por otra parte, la Escuela realiza jornadas gastronómicas y concursos de cocina, entre los que podemos destacar, por su importancia, dos acontecimientos celebrados en 2005: el I Concurso de Cocina y Coctelería Cervecera, en el que participaron 13 escuelas andaluzas representadas por 32 alumnos, y el II Foro Nacional del profesional de Sala, organizado de la mano de la Federación Nacional de Maître, con la colaboración de las asociaciones de hosteleros y hoteleros de Sevilla.

4.2.3. Instituto de Enseñanza Superior Heliópolis

El tipo de enseñanza impartida en este centro es la Formación Profesional presencial, con una duración de 1.400 horas, en las instalaciones situadas en la avenida Manuel Siurot. Se imparte un ciclo Formativo de Formación Profesional de Grado Medio, que también cuenta con un programa de prácticas en empresas (Tabla 4.16).

4.2.4. Estudios de postgrado en Restauración en la Universidad de Sevilla

La Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla, desde el curso académico 2004-2005, imparte un Master en Dirección Hotelera, con dos módulos: Gestión hotelera y de alojamientos y Dirección de alimentos y bebidas.

Con estos estudios, la Universidad de Sevilla, en colaboración con entidades y profesionales relevantes de establecimientos de alojamiento y restauración, ofrece la oportunidad de acceder a una formación teórico-práctica especializada. Este master va destinado a los Diplomados en Turismo, Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas, Diplomados en Ciencias Empresariales, Licenciados en Administración y Dirección de Empresas, en Economía y en Investigación y Técnicas de Mercado.

Los alumnos cuentan con un período de prácticas de dos meses de duración en áreas vinculadas a los objetivos de formación. Asimismo, para facilitar la conexión entre los egresados y las empresas, disponen de una bolsa de trabajo.

Tabla 4.16.
Plan de estudios. Instituto de Enseñanza Superior Heliópolis.

SERVICIOS DE RESTAURANTES Y BAR	COMPETENCIAS	PUESTO DE TRABAJO A DESEMPEÑAR
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta gastronómica y sistemas de aprovisionamiento. • Bebidas. • Técnicas elementales de cocina. • Técnicas de servicio y de atención al cliente. • Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. • Lengua extranjera. • 2ª Lengua extranjera. • Formación y Orientación Laboral (F.O.L.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar ofertas gastronómicas. • Realizar el aprovisionamiento y controlar consumos. • Asesorar sobre bebidas. • Preparar y presentar bebidas. • Preparar y presentar aperitivos sencillos, canapés, bocadillos, platos combinados y platos a la vista del cliente. • Preparar y realizar las actividades de preservación, servicio y post-servicio en el área de consumo de alimentos y bebidas. • Realizar la administración, gestión y comercialización de una pequeña empresa. 	<p>Camarero de bar o restaurante, Jefe de rango, Jefe de sector, Barman, Sommelier, Cafetero, Cocinero de un establecimiento catalogado en el grupo de establecimiento de restauración evolutiva, Empleado de departamento de economato y bodega de un hotel, restaurante, hospital, empresa de colectividades, y Tripulante de cabina de pasajeros (auxiliar de vuelos).</p>

El programa del Módulo II de Dirección de Alimentos y Bebidas consta de los siguientes contenidos:

Tabla 4.17
Módulo II. Master en Dirección Hotelera de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla.

INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN	
OPERACIONES EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos: área de servicios. - Recursos Humanos: áreas de producción y almacenamiento. - Nuevas tecnologías en la Restauración. - Procesos y sistemas de trabajo. Manuales de procedimiento. - Compras, aprovisionamiento y distribución. - Nuevos productos. Ingeniería de Menús. - Gestión en Food Service Industry.
SEGURIDAD ALIMENTARIA	
GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Económico Financiera. - Gestión Presupuestaria.
MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN EN LA RESTAURACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos del Marketing en la Restauración. - Investigación de Mercados en la Restauración. - Planes de Comunicación.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	

4.3. La Tecnología y el sector de la Restauración en Sevilla

En el año 2002 el Consorcio de Turismo de Sevilla y la Oficina del Plan Estratégico Sevilla 2010 editaron el Informe "Evaluación de Necesidades y Potencialidades Tecnológicas del Sector Turístico de Sevilla". En dicho informe, el capítulo cuatro está dedicado al análisis de los restaurantes de Sevilla mediante una muestra de 71 establecimientos. Entre las principales conclusiones de dicho informe, destacamos las siguientes, que aparecen agrupadas en función de las variables estudiadas (Gestión de la Energía, Agua y Residuos y Contaminación Acústica; Sistemas de Seguridad y de Gestión Informática; Introducción de Innovaciones Tecnológicas e Información expresada respecto a las mismas; Estrategias de Calidad; e Interés por la mejora tecnológica):

a) Gestión de la Energía, Agua y Residuos y Contaminación Acústica

Respecto a la energía, más del 32 por ciento de los establecimientos manifestaron poseer una programación eficiente de actividades, evitando picos de consumo y aprovechando horarios de tarifa reducida. Más del 50 por ciento poseía sistemas de iluminación de bajo coste. El gas natural aparecía como la fuente de energía favorita para la cocina mientras que la electricidad lo era para la calefacción.

En cuanto a la Gestión del Agua, los autores apreciaban una creciente concienciación de los restauradores respecto al ahorro de la misma mediante la realización de revisiones periódicas de goteos y fugas y la implantación de grifos monomandos. Sin embargo, echaban en falta el empleo de dispositivos de ahorro en cisternas y los circuitos cerrados de agua. También observaban una concienciación creciente en la Gestión de Residuos, aunque para mejorar dicha gestión los restauradores demandaban un mayor número de contenedores específicos para cada tipo de residuo e incluso que los grandes establecimientos dispusieran de los suyos propios.

En relación con la Contaminación Acústica, las conclusiones eran bastante negativas, ya que según los autores, la mayoría de las empresas, casi dos terceras partes de los establecimientos encuestados, no tomaban medidas suficientes para evitarla. Además, parecía contrastarse que en los establecimientos que tomaban dichas medidas, esto se debía más a la propia concienciación de los gestores que a otras variables más lógicas como la antigüedad o el tamaño del restaurante.

b) Sistemas de Seguridad y de Gestión Informática

Los Sistemas de Seguridad presentaban una desigual aplicación. Los más empleados eran los de alarma, presentes en el 81,7 por ciento de los establecimientos estudiados, seguidos de los sistemas de detección de fuego, humo y gases, en un 55,7 por ciento y a mayor distancia, los de telecontrol mediante diferentes videocámaras, que aparecían sólo en un 15,5 por ciento. Los autores concluían que la presencia de estos Sistemas de Seguridad estaba relacionada con el tamaño del establecimiento.

Respecto a los sistemas de Gestión Informática, los autores contemplaban un empleo positivo de los mismos y una amplia percepción de la utilidad de los mismos

en funciones como la contabilidad, las reservas o la facturación, lo que implicaba un porcentaje alto de empleo de dichas técnicas. En cambio, según los autores, era mejorable el empleo que los establecimientos sevillanos realizaban de las comunicaciones electrónicas mediante correo electrónico e Internet.

c) Introducción de Innovaciones Tecnológicas e Información respecto de las mismas

Con relación a las innovaciones que en el momento de realización del informe se estaban introduciendo en el sector, destacaban las mejoras específicas del sector para la conservación y preparación de alimentos y los sistemas de gestión informática y de telecomunicaciones, ambas con un porcentaje de respuesta en torno al 35 por ciento. Sin embargo, en 10 de los 71 establecimientos estudiados no se habían realizado ningún tipo de mejora o adaptación tecnológica en los dos años anteriores a la realización del estudio. Entre los que optaban por nuevos sistemas de conservación y preparación de alimentos, el informe destacaba la importancia de las nuevas cámaras frigoríficas o de congelación, incluyéndose en algunos modelos departamentos específicos para distintos tipos de alimentos. Parece que la introducción de estas mejoras estaba directamente relacionada con el tamaño medio del establecimiento.

Según los autores del estudio, las innovaciones que los gerentes de los establecimientos conocían y que además consideraban necesarias para sus establecimientos volvían a ser las relacionadas con los procedimientos o técnicas para la conservación y preparación de alimentos, así como los materiales o utensilios concretos destinados a la misma finalidad. También se referían a los programas informáticos para la facturación; la gestión del almacén, así como la implantación de Internet y/o correo electrónico, entre otros sistemas.

d) Estrategias de Calidad

Estas estrategias, entendidas como la aplicación de sistemas de medición de la calidad y la disposición a pagar para conocer y mantener unos estándares, tenían una implantación bastante baja en los restaurantes de la ciudad. Sólo el 15,5 por ciento de los restaurantes empleaban medidas como los cuestionarios dirigidos a los clientes, la elaboración de indicadores o los buzones de quejas y sugerencias. Además, sólo el 40,8 por ciento de los establecimientos encuestados estaban dispuestos a pagar para conocer los estándares de calidad. Finalmente, los autores concluyeron que la sensibilidad hacia estos temas era mayor en aquellos restaurantes que estaban asociados a cadenas o grupos hosteleros. Este resultado es absolutamente lógico, tanto si son establecimientos franquiciados como si no, dado que una mala calidad en un establecimiento de la cadena puede perjudicar la imagen global de la misma, es decir, a los restantes asociados a la marca o nombre comercial.

e) Interés por la mejora tecnológica

El estudio concluía que los empresarios del sector estaban más predispuestos hacia iniciativas que no supusieran un compromiso económico o acuerdo empresarial, es decir, que sólo tenían un interés genérico como el “interés por foros estables” o el “interés por asistir a demostraciones”. De todas formas, un 62,9 por ciento se encontraban predispuestos a pagar por el asesoramiento en aspectos tecnológicos, aunque es escaso el número de restaurantes que habían desarrollado proyectos de colaboración tecnológica con otras empresas del sector.

[ANEXO ESTADÍSTICO

A.1. Oferta de Restaurantes y Cafeterías

En este primer epígrafe del Anexo se recoge la oferta de restaurantes y cafeterías en las provincias y capitales andaluzas desde 1999 hasta 2003.

a) A nivel de provincias andaluzas

Si observamos la evolución del número de *restaurantes* en las distintas provincias andaluzas durante esos años (Tabla A.1.), la provincia que tiene mayor número de restaurantes es Málaga seguida de Granada y Cádiz. Sevilla ocupaba el cuarto lugar en 1999 pero a partir del año 2000 pasa al quinto lugar, por detrás de Huelva. En cuanto al porcentaje que representa el número de restaurantes en Sevilla respecto a las demás provincias andaluzas en el período estudiado, se observa que oscila entre el 8,7 y el 9 por ciento (Gráfico A.1).

A continuación, se recoge la misma evolución del número de restaurantes en la comunidad andaluza, pero diferenciando según el número de tenedores (Tabla A.2) y por número de plazas (Tabla A.3). De todas las provincias andaluzas, solo cuentan con restaurantes de cinco tenedores Cádiz, con dos, y Granada, Málaga y Sevilla, con un restaurante cada una.

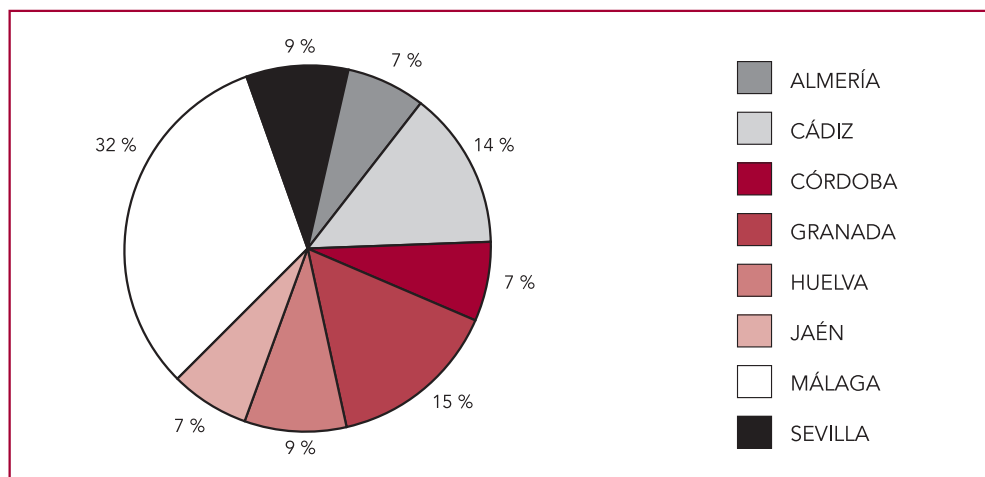
Tabla A.1.

Evolución del número de restaurantes en Andalucía por provincias (1999-2003).

Año	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
1999	440	854	393	1000	582	405	2.398	602 (9,02%)
2000	468	850	431	1029	638	425	2.406	606 (8,84%)
2001	480	963	458	1047	655	459	2.434	619 (8,69%)
2002	478	1004	471	1064	671	495	2.453	633 (8,70%)
2003	503	1064	486	1076	677	488	2.477	645 (8,69%)

Fuente: IEA (SIMA).

Gráfico A.1.
Número de restaurantes en Andalucía por provincias (2003).



Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Si observamos el número de *cafeterías* en Andalucía por provincias a lo largo del período analizado, Sevilla ocupa en el año 2003 el quinto lugar de las provincias andaluzas, por detrás de Málaga, Cádiz, Granada y Almería. El número de *cafeterías* en la provincia de Sevilla representa, a lo largo de estos años, en torno a un ocho por ciento de las *cafeterías* andaluzas (Tablas A.4, A.5 y A.6).

b) A nivel de capitales de provincias andaluzas

En las siguientes tablas y gráficos (Tablas A.7 y A.8, Gráficos A.2 y A.3), hemos puesto en comparación el número y plazas de restaurantes y *cafeterías* de Sevilla capital y la provincia desde el año 1999 hasta 2003. Además, se han clasificado por categorías, ya sean los tenedores en el caso de los restaurantes o de las tazas en el caso de las *cafeterías*. Comenzamos, con el análisis de los *restaurantes*.

En lo que se refiere al número y a las plazas en restaurantes, se observa la mayor concentración de los mismos en Sevilla capital frente al resto de la provincia, resaltando la existencia de sólo un restaurante de cinco tenedores en la provincia, localizado en la capital. Al analizar la evolución de estas variables, el número y las plazas de restaurantes de Sevilla capital han crecido, llegando a la cifra de 385 restaurantes con un total de 27.804 plazas. El crecimiento desde 1999 ha sido de un 7,5 por ciento para el número de restaurantes y de un 6,8 por ciento para el número de plazas.

Tabla A.2.
Evolución del número de restaurantes en Andalucía por provincias según número de tenedores (1999-2003).

1999	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 Ψ	0	0	0	1	0	0	1	1(33,33%)
4 Ψ	0	1	0	7	6	2	25	4(8,88%)
3 Ψ	5	30	0	15	3	6	198	19(6,88%)
2 Ψ	65	349	71	305	147	184	954	322(13,43%)
1 Ψ	370	474	322	672	426	213	1220	256(6,48%)
2000	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 Ψ	0	1	0	1	0	0	1	1(25%)
4 Ψ	0	0	1	2	1	3	25	6(15,79%)
3 Ψ	6	24	0	8	2	8	199	20(7,49%)
2 Ψ	73	348	72	315	162	194	955	323(13,23%)
1 Ψ	389	477	358	703	473	220	1226	256(6,24%)
2001	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 Ψ	0	2	0	1	0	0	1	1(20%)
4 Ψ	0	5	1	2	1	3	26	6(13,64%)
3 Ψ	7	33	1	7	2	10	199	20(7,16%)
2 Ψ	85	386	71	321	171	207	968	329(12,96%)
1 Ψ	388	537	385	716	481	239	1240	263(6,19%)
2002	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 Ψ	0	2	0	1	0	0	1	1(20%)
4 Ψ	0	6	1	2	1	4	26	7(14,89%)
3 Ψ	9	35	1	7	2	11	200	21(7,47%)
2 Ψ	94	384	76	325	181	223	978	333(12,84%)
1 Ψ	375	577	393	729	487	256	1251	271(6,25%)
2003	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 Ψ	0	2	0	1	0	0	1	1(20%)
4 Ψ	0	8	1	2	0	5	26	8(16%)
3 Ψ	10	38	1	5	2	11	204	25(8,45%)
2 Ψ	99	398	82	331	188	218	987	338(12,80%)
1 Ψ	394	618	402	737	487	253	1259	273(6,17%)

Fuente: IEA (SIMA).

Tabla A.3.

Evolución del número de plazas de restaurantes en Andalucía por provincias según número de tenedores (1999-2003).

1999	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 ♡	0	0	0	70	0	0	133	100
4 ♡	0	130	0	451	658	542	2726	240
3 ♡	1004	3576	0	4557	406	728	13654	2567
2 ♡	6741	30254	6225	22862	15275	13224	68977	24702
1 ♡	26595	28211	17127	34521	25451	15503	73989	16283
2000	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 ♡	0	285	0	70	0	0	133	100
4 ♡	0	0	80	141	178	566	2742	587
3 ♡	1094	2667	0	613	146	998	13894	2863
2 ♡	7447	26900	6374	27201	17300	16062	70038	24591
1 ♡	28763	27886	19876	36833	29091	16827	74951	16539
2001	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 ♡	0	416	0	70	0	0	133	100
4 ♡	0	423	80	141	178	566	3037	587
3 ♡	1594	5141	34	506	146	1190	13894	2863
2 ♡	8760	32579	6335	28093	18555	17193	72253	25029
1 ♡	30031	31020	21120	37735	29843	17783	76371	16845
2002	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 ♡	0	416	0	70	0	0	133	100
4 ♡	0	529	80	141	178	646	3037	639
3 ♡	1736	5285	34	506	146	1380	14014	2943
2 ♡	10443	32496	7170	28510	19619	18391	73671	25409
1 ♡	29116	33330	21214	38763	31077	18361	77846	17718
2003	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
5 ♡	0	416	0	70	0	0	133	100
4 ♡	0	694	80	141	0	726	3037	721
3 ♡	1825	5460	34	428	146	1380	14753	3173
2 ♡	10702	33440	7549	29128	22390	18283	74802	25940
1 ♡	30653	35597	21897	39714	31065	18072	78720	17912

Fuente: IEA (SIMA).

Tabla A.4.
Evolución del número de cafeterías en Andalucía por provincias (1999-2003).

Año	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
1999	231	429	162	357	186	87	1.416	234 (7.54%)
2000	86	159	63	148	64	39	510	101 (8.63%)
2001	91	196	63	150	62	52	513	102 (8.29%)
2002	100	198	65	151	62	79	512	104 (8.18%)
2003	108	208	64	151	62	89	523	105 (8.01%)

Fuente: IEA (SIMA).

Tabla A.5.
Evolución del número de cafeterías en Andalucía por provincias según número de tazas (1999-2003).

1999	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	3	1	1	0	0	4	7 (43.75%)
2 tazas	7	18	2	20	2	4	39	16 (14.81%)
1 taza	77	143	54	119	62	29	472	78 (7.54%)
2000	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	2	1	1	0	0	4	7 (46.66%)
2 tazas	7	16	1	20	2	5	39	16 (15.09%)
1 taza	79	141	61	127	62	34	467	78 (7.43%)
2001	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	3	1	1	0	0	4	7 (43.75%)
2 tazas	8	22	1	20	2	7	40	16 (13.79%)
1 taza	83	171	61	129	60	45	469	79 (7.61%)
2002	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	4	1	1	0	1	4	7 (38.88%)
2 tazas	8	24	1	20	2	8	41	16 (13.33%)
1 taza	92	170	63	130	60	70	476	80 (7.01%)
2003	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	5	1	1	0	1	4	7 (36.84%)
2 tazas	8	24	1	20	2	9	41	17 (13.93%)
1 taza	100	179	62	130	60	79	478	81 (6.92%)

Fuente: IEA (SIMA).

Tabla A.6.

Evolución del número de plazas de cafeterías en Andalucía por provincias según número de tazas (1999-2003).

1999	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	163	68	332	0	0	416	1115 (53.24%)
2 tazas	582	1295	163	1617	118	279	2212	1179 (15.83%)
1 taza	4675	7694	2142	6503	3338	1238	21095	4801 (9.10%)
2000	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	88	68	332	0	0	416	1115 (55.22%)
2 tazas	582	1344	128	1533	118	373	2212	1179 (15.78%)
1 taza	4747	7519	2768	6953	3338	1821	21016	4833 (9.12%)
2001	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	128	68	332	0	0	416	1115 (54.15%)
2 tazas	622	2889	128	1533	118	457	2436	1179 (12.59%)
1 taza	4793	8809	2768	7121	3234	2175	21092	4901 (8.92%)
2002	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	166	68	332	0	40	416	1115 (52.17%)
2 tazas	622	3003	128	1533	118	521	2496	1179 (12.28%)
1 taza	5334	9115	2876	7194	3249	3127	21379	5089 (8.87%)
2003	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
3 tazas	0	180	68	332	0	40	416	1115 (51.83%)
2 tazas	622	3023	128	1533	118	705	2496	1233 (12.50%)
1 taza	5735	9472	2856	7161	3249	3437	21501	5197 (8.86%)

Fuente: IEA (SIMA).

Tabla A.7.

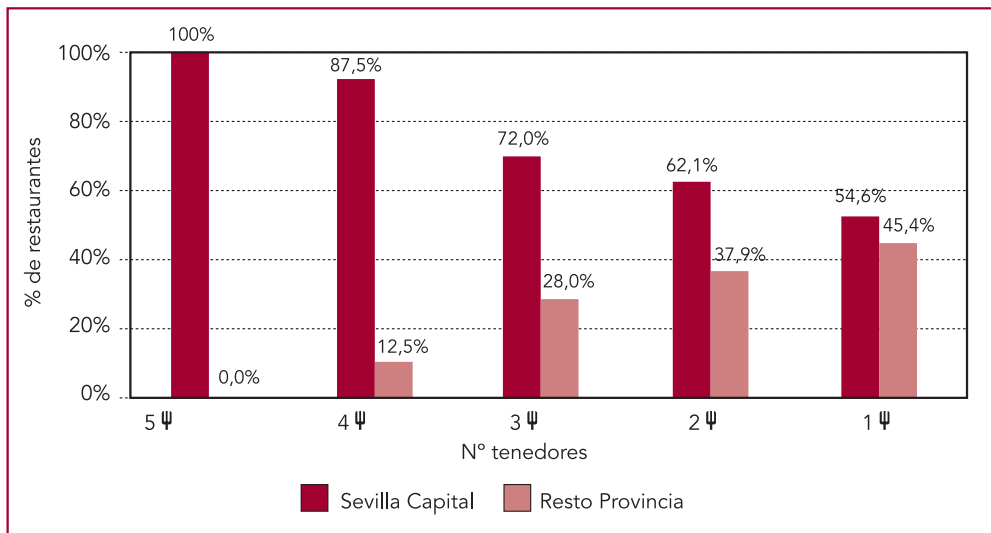
Evolución del número de restaurantes en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tenedores (1999-2003).

Nº tenedores	1999		2000		2001		2002		2003	
	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov
5 Ψ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 Ψ	4	4	5	6	5	6	6	7	7	8
3 Ψ	14	19	14	20	14	20	14	21	18	25
2 Ψ	199	322	198	323	203	329	206	333	210	338
1 Ψ	140	256	141	256	145	263	149	271	149	273
Total	358	602	359	606	368	619	376	633	385	645

Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Gráfico A.2.

Distribución de los restaurantes según su categoría en la provincia de Sevilla (2003).



Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Tabla A.8.

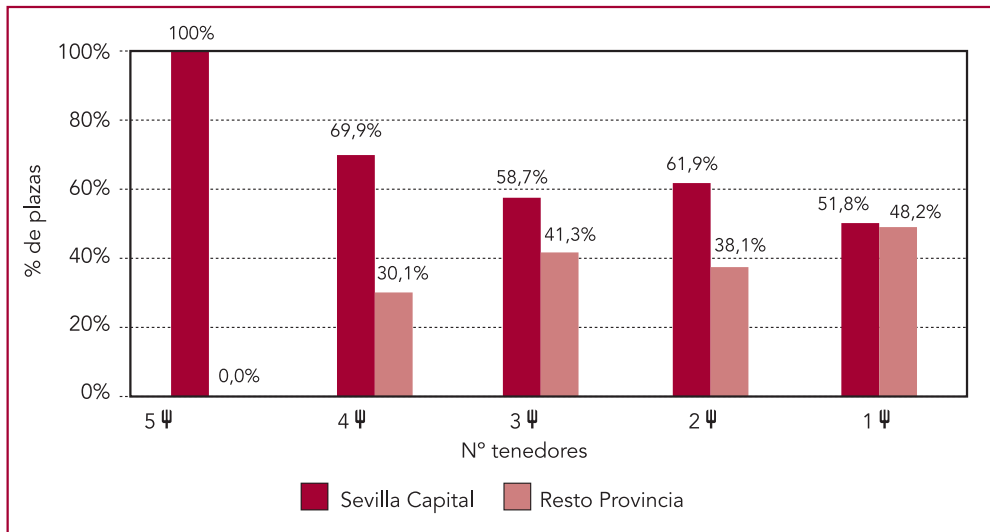
Evolución del número de plazas de restaurantes en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tenedores (1999-2003).

Nº tenedores	1999		2000		2001		2002		2003	
	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov
5 Ψ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4 Ψ	240	240	370	587	370	587	422	639	504	721
3 Ψ	1.663	2.567	1.633	2.863	1.633	2.863	1.633	2.943	1.863	3.173
2 Ψ	15.469	24.702	15.124	24.591	15.506	25.029	15.766	25.409	16.057	25.940
1 Ψ	8.559	16.283	8.860	16.539	9.034	16.845	9.280	17.718	9.280	17.912
Total	26.031	43.892	26.087	44.680	26.643	45.424	27.201	46.809	27.804	47.846

Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Gráfico A.3.

Distribución de las plazas en restaurantes según su categoría en la provincia de Sevilla (2003).



Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

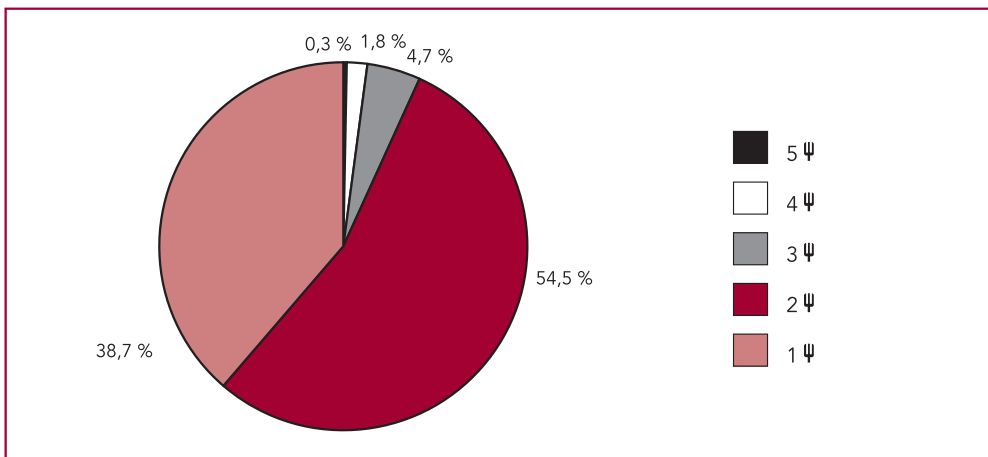
A modo de resumen, recogemos en la siguiente tabla el número de restaurantes en Sevilla capital con las plazas ofertadas por los mismos. Para recoger las distintas categorías de restaurantes, en el Gráfico A.4 se representa la distribución de los mismos según tenedores en el año 2003.

Tabla A.9.
Evolución del número restaurantes y de plazas en Sevilla capital (1999-2003).

Años	Nº RESTAURANTES	Nº PLAZAS
1999	358	26.031
2000	359	26.087
2001	368	26.643
2002	376	27.201
2003	385	27.804

Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Gráfico A.4.
Distribución del número de restaurantes en Sevilla capital según su categoría (2003).



Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

En el gráfico anterior, se observa un predominio de los restaurantes de dos tenedores, seguido de los restaurantes de un tenedor, representando entre ambos el 93 por ciento de los restaurantes de la capital.

A continuación, se muestra la misma información para las *cafeterías* en Sevilla capital y su provincia, tanto por número como por plazas disponibles y catalogadas por número de tazas.

Tabla A.10.

Evolución del número de cafeterías en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tazas (1999-2003).

Nº Tazas	1999		2000		2001		2002		2003	
	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov
3 tazas	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
2 tazas	12	16	12	16	12	16	12	16	13	17
1 taza	65	78	65	78	65	79	65	80	66	81

Fuente: *Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).*

Tabla A.11.

Evolución del número de plazas en cafeterías en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tazas (1999-2003).

Nº Tazas	1999		2000		2001		2002		2003	
	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov	Sevilla	Prov
3 tazas	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115
2 tazas	965	1.179	965	1.179	965	1.179	965	1.179	1.019	1.233
1 taza	4.192	4.801	4.224	4.833	4.224	4.901	4.224	5.089	4.332	5.197

Fuente: *Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).*

A.2. Restauración y Mercado de trabajo

a) Número de establecimientos

Tabla A.12.
Número de establecimientos en el sector de la Hostelería (2004).

CAPITALES DE PROVINCIA	HOSTELERÍA	TOTAL	% HOSTELERÍA/TOTAL
Almería	1.051	10.209	10,29%
Cádiz	956	6.487	14,74%
Córdoba	1.887	17.135	11,01%
Granada	2.285	15.158	15,07%
Huelva	806	7.580	10,63%
Jaén	656	6.598	9,94%
Málaga	3.010	29.967	10,04%
Sevilla	4.133	39.175	10,55%

Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Las capitales andaluzas dedican, aproximadamente, entre un 10 y un 15 por ciento de sus establecimientos al sector de la Hostelería. Este ranking lo lidera Granada, con un 15 por ciento, seguida de Cádiz, Córdoba y Huelva. Sevilla ocupa el quinto lugar con un 10,55 por ciento de sus establecimientos dedicados a Hostelería.

b) Población ocupada y desempleada

Tabla A.13.
Población ocupada en el sector de la Hostelería (2001).

CAPITALES DE PROVINCIA	HOSTELERÍA	TOTAL	% HOSTELERÍA/TOTAL
Almería	3.316	65.099	5,09%
Cádiz	2.798	41.554	6,73%
Córdoba	5.660	105.615	5,36%
Granada	5.375	82.634	6,50%
Huelva	2.292	49.732	4,61%
Jaén	1.690	40.872	4,13%
Málaga	14.555	188.527	7,72%
Sevilla	14.731	238.160	6,19%

Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

De los datos anteriores, aunque con el desfase temporal existente, se desprende que Málaga es la capital andaluza con mayor proporción de población ocupada en el sector de la Hostelería, seguida de Cádiz, Granada y Sevilla. En general, la población ocupada en la Hostelería en las capitales andaluzas oscila entre el 4 y el 7 por ciento de la población ocupada total.

Tabla A.14.
Población desempleada en el sector de la Hostelería (2004).

CAPITALES DE PROVINCIA	HOSTELERÍA	TOTAL	% HOSTELERÍA/TOTAL
Almería	371	6.463	5,74%
Cádiz	902	11.318	7,97%
Córdoba	1.515	22.115	6,85%
Granada	1.347	13.362	10,08%
Huelva	377	6.723	5,61%
Jaén	255	5.053	5,05%
Málaga	2.506	27.778	9,02%
Sevilla	2.744	37.780	7,26%

Fuente: Elaboración propia en base a datos IEA (SIMA).

Respecto al paro registrado, la capital andaluza que presenta un mayor porcentaje de población parada en el sector de la Hostelería es Granada seguida de Málaga, Cádiz y Sevilla. Es decir, estas 4 capitales tienen los mayores porcentajes de población ocupada y parada en el sector de la Hostelería.

c) Salarios

En la Tabla A.15 se recogen los salarios anuales medios, referidos al año 2002, de los trabajadores de los servicios de Restauración según el tipo de jornada, tipo de contrato, nacionalidad y estudios realizados, diferenciando en todos los casos según el sexo.

En los salarios medios anuales, se observa una diferencia entre los varones y las mujeres, a favor de los primeros, en todas las categorías consideradas. En la partida general, la ganancia media es 14.437,83 para los hombres y 12.387,49 para las mujeres. Según nacionalidad, si el trabajador es de España, la ganancia media es de 13.287,37 mientras que si es extranjero es de 11.879,55. También se observan diferencias según el nivel de estudios realizados. Frente a la ganancia de un trabajador de formación profesional de grado medio de 14.156,22 euros, la de un trabajador sin estudios es de 10.505,05.

Tabla A.15.
Ganancia media anual por trabajador en Andalucía (2002).

CNO-94 Trabajadores de los servicios de restauración y de servicios personales			
Según tipo de jornada	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Total	14.437,83	12.387,49	13.269,56
Tiempo Completo	14.991,18	14.059,06	14.493,20
Tiempo Parcial	7.746,50	5.706,04	6.162,51
Según tipo de contrato	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Total	14.437,83	12.387,49	13.269,56
Duración indefinida	15.280,36	13.731,41	14.431,07
Duración determinada	10.990,93	8.631,67	9.481,25
Según nacionalidad	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Total	14.437,83	12.387,49	13.269,56
España	14.499,66	12.388,99	13.287,37
Resto del mundo	11.827,26	12.072,33	11.879,55
Según estudios realizados	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Todos los estudios	14.437,83	12.387,49	13.269,56
I. Sin estudios	-	-	10.505,05
II. Educación primaria	15.004,93	9.751,01	12.978,61
III. Educación secundaria I	14.494,21	11.024,57	13.266,87
IV. Educación secundaria II	13.496,10	8.711,03	11.327,39
V. Formación profesional de grado medio	13.796,95	14.227,51	14.156,22
VI. Formación profesional de grado superior	14.662,26	10.491,55	12.007,79
VII. Diplomados universitarios o equivalente	14.549,29	9.612,16	10.278,32
VIII. Licenciados, ingenieros superiores y doctores	-	6.595,88	8.367,65

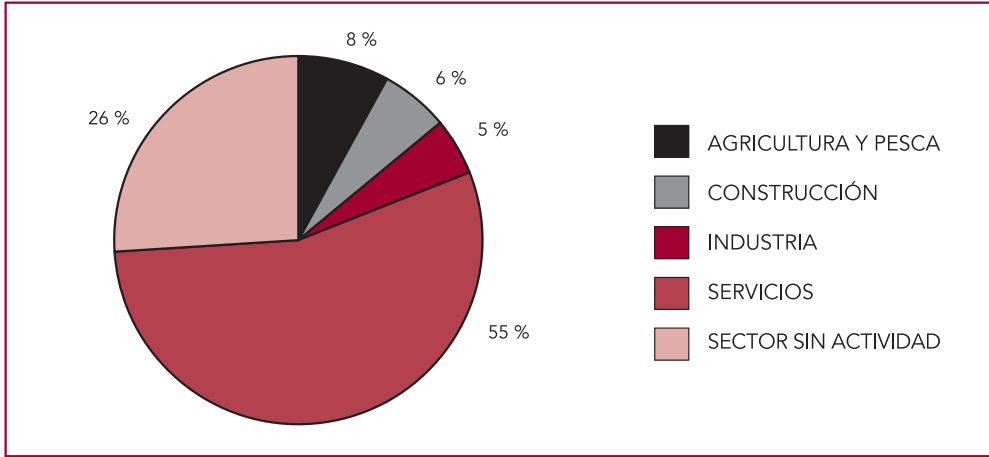
Fuente: Encuesta de estructura salarial 2002 del INE.

d) Inmigración

Los gráficos siguientes recogen las demandas de empleo de la población inmigrante en Sevilla según ramas de actividad y, posteriormente, con un mayor nivel de desagregación por secciones de actividad entre las que se incluye la Hostelería.

Gráfico A.5.

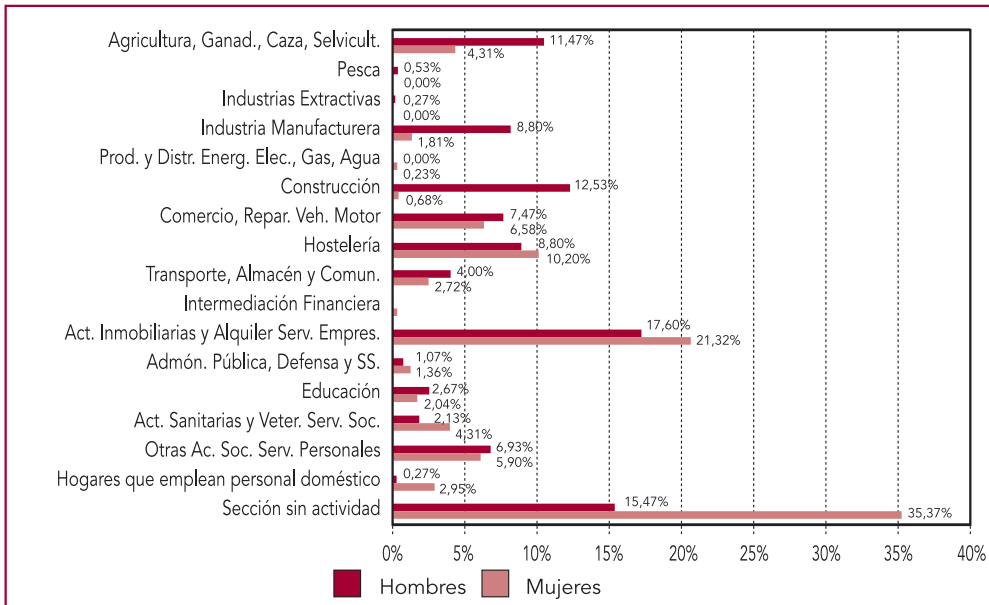
Demandas de empleo de la población inmigrante por rama de actividad (a 31 de diciembre de 2003).



Fuente: Ayuntamiento de Sevilla (2006).

Gráfico A.6.

Demandas de empleo de la población inmigrante por sección de actividad (a 31 de diciembre de 2003).



Fuente: Ayuntamiento de Sevilla (2006).

De los gráficos anteriores se desprende que la mayor parte de las demandas de trabajo de la población inmigrante se orienta al sector servicios con un 55 por ciento de las mismas. Dentro del sector servicios destaca la Hostelería pues la demanda de empleo en este sector es del 9 por ciento del total, siendo las mujeres las que más demandan este sector (10,2 por ciento) frente a los hombres (8,8 por ciento).

A.3. Restauración y Turismo

a) Estructura del sector Turístico

La tabla siguiente refleja el peso que tiene el sector de la Restauración en relación con el total del sector Turístico andaluz (Hoteles, Restauración y Agencias de viajes).

Tabla A. 16.
Datos económicos del sector Turístico desagregados por subsectores (2004). (*)

	Total Turismo	%	Hoteles	%	Restauración	%	Agencias viajes	%
Número de empresas	48.061	100%	2.592	5,39%	43.964	91,48%	1.505	3,13%
Número de locales	52.412	100%	3.007	5,74%	47.565	90,75%	1.840	3,51%
Volumen de negocio	6.867.718	100%	1.544.324	22,49%	4.772.458	69,49%	550.935	8,02%
V.A pm	2.709.854	100%	832.891	30,74%	1.804.595	66,59%	72.368	2,67%
V.A. cf	2.712.849	100%	816.760	30,11%	1.807.522	66,63%	88.567	3,26%
Gastos de personal	1.710.643	100%	582.547	34,05%	1.068.566	62,47%	59.530	3,48%
Compras y gtos. en bienes y serv.	4.227.320	100%	734.289	17,37%	3.004.985	71,08%	488.046	11,55%
Inv. bruta en bienes materiales	451.141	100%	273.301	60,58%	169.567	37,59%	8.273	1,83%
Personal ocupado 30-09	174.993	100%	33.336	19,05%	137.099	78,35%	4.558	2,60%
Personal remunerado 30-09	127.227	100%	31.408	24,69%	92.384	72,61%	3.435	2,70%

Fuente: INE (Encuesta Anual de Servicios. 2004).

Unidad: Datos económicos en miles de euros.

(*) Nota: Resultados según la sede central de la empresa para Andalucía, Ceuta y Melilla. Clasificación CNAE: Hoteles (551, 552); Restauración (553, 554, 555) Agencias de viajes (633).

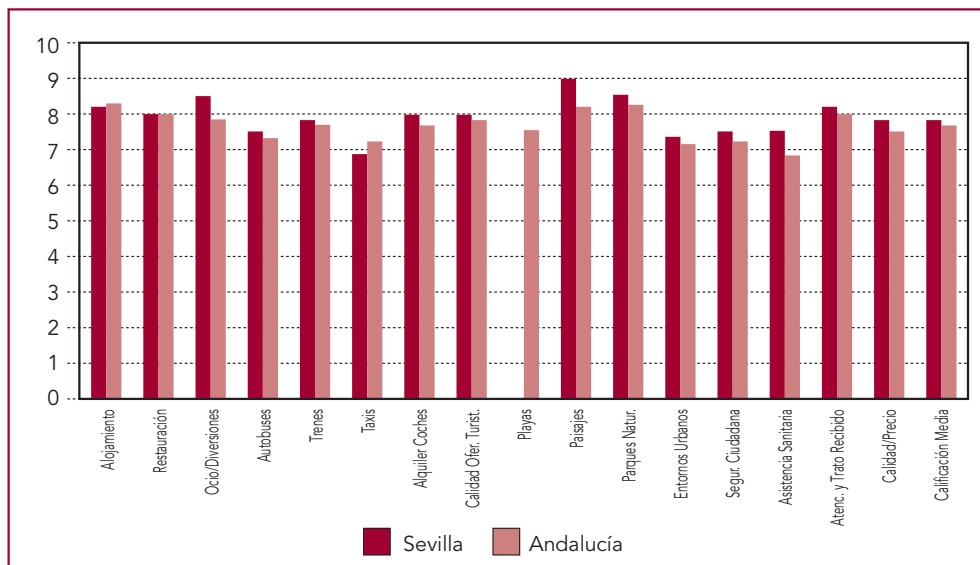
En todas las variables, el sector de la Restauración presenta los mayores porcentajes, excepto en la Inversión bruta en bienes materiales. De este modo, y por resaltar algunas variables, la Restauración supone el 66,59 por ciento del Valor Añadido a precios de mercado, el 78,35 por ciento del personal ocupado y el 69,49 por ciento del Volumen de Negocios del sector Turístico andaluz.

b) Valoración de la restauración y gasto medio por turista

En el Gráfico A.7 se presenta la valoración que de la provincia de Sevilla y de la región andaluza realizan los turistas, diferenciando distintos conceptos entre los que se incluye la Restauración. A nivel de la ciudad de Sevilla, la valoración de los turistas se refleja en el Gráfico A.8. A continuación, en los Gráficos A.9 y A.10, hemos recogido el gasto realizado por los turistas y su distribución por partidas, incluyendo de nuevo la Restauración.

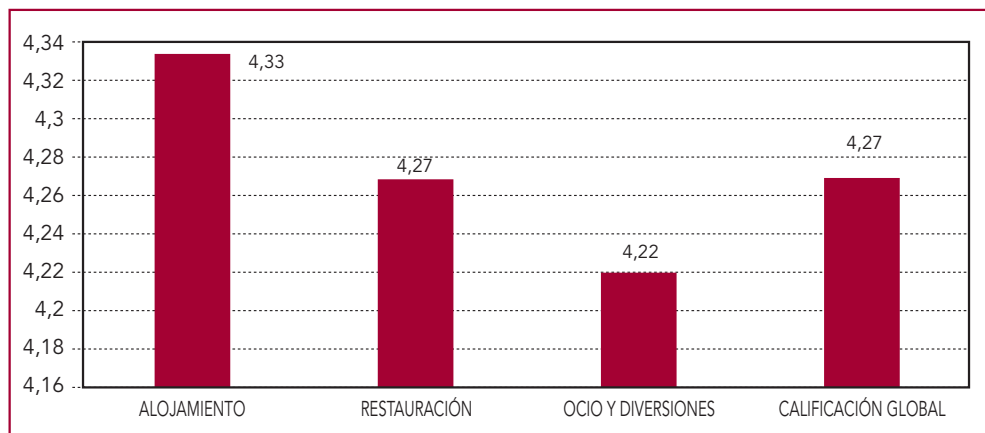
Gráfico A.7.

Calificación de 1 a 10 puntos del destino Turístico sevillano según conceptos (2004).



Fuente: Elaboración propia en base a IEA (2004).

Gráfico A.8.
Calificación del viaje en la ciudad de Sevilla según conceptos (2005).

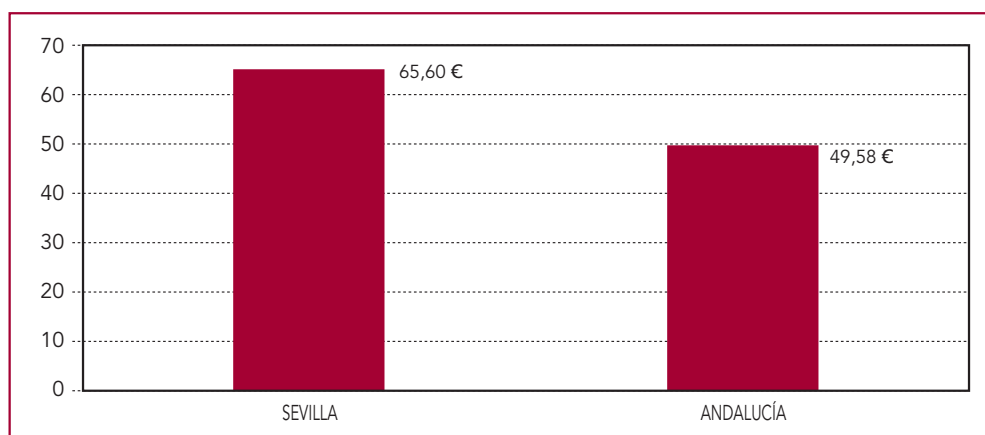


Nota: 1: POCO SATISFACTORIO; 5: MUY SATISFACTORIO.

Fuente: Elaboración propia en base a Turismo de Sevilla (2005).

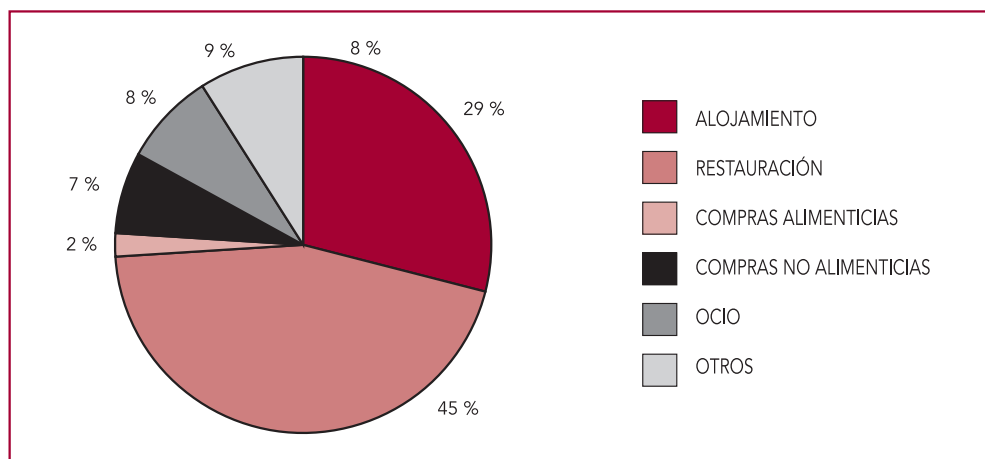
A nivel provincial, la valoración de la Restauración por parte de los turistas es de 8, en una escala de 1 a 10 puntos, igualando con ello a la valoración andaluza. En la ciudad de Sevilla, y en una escala de 1 a 5, la restauración es valorada en un 4,27 por los turistas que nos visitan. Si pasamos esta nota a una escala de 1 a 10 equivaldría a una calificación próxima al 8,5.

Gráfico A.9.
Gasto medio del turista en destino. Comparación de la provincia de Sevilla con Andalucía (2004).



Fuente: Elaboración propia en base a IEA (2004).

Gráfico A.10.
Gasto realizado por los turistas en la provincia de Sevilla (2004).



Fuente: Elaboración propia en base a IEA (2004).

El 45,8 por ciento del gasto del turista que acude a la provincia de Sevilla se realiza en servicios del sector de la Restauración, lo que viene a suponer unos 30 euros, dado que el gasto medio del turista en nuestra provincia es de 65,60 euros. Esta partida es la más importante del gasto total del turista, seguida del alojamiento que representa el 29 por ciento del mismo.

c) Establecimientos de restauración y bares en función de la población, los viajeros y los hoteles

En las siguientes tablas y gráficos, recogemos los datos de la actividad de restauración y bares de las distintas capitales de provincias andaluzas y las comparamos, a través de distintos ratios, con la población, el número de viajeros y el número de hoteles de cada municipio¹.

¹ Los datos para el cálculo de los ratios son los mismos que los recogidos en la Tabla 4.10.

Tabla A.17.

Indicadores de restauración y bares por población en las capitales de provincias andaluzas.

	ALM	CÁD	CÓRD	GRAN	HUEL	JA	MÁL	SEV
Restauración y bares (1)	1.054	877	1.788	2.238	774	702	2.889	4.080
Población (2)	181.702	131.813	321.164	236.982	145.150	116.540	558.287	704.154
Ratio por cada 10.000 hab.	58,01	66,53	55,67	94,44	53,32	60,24	51,75	57,94

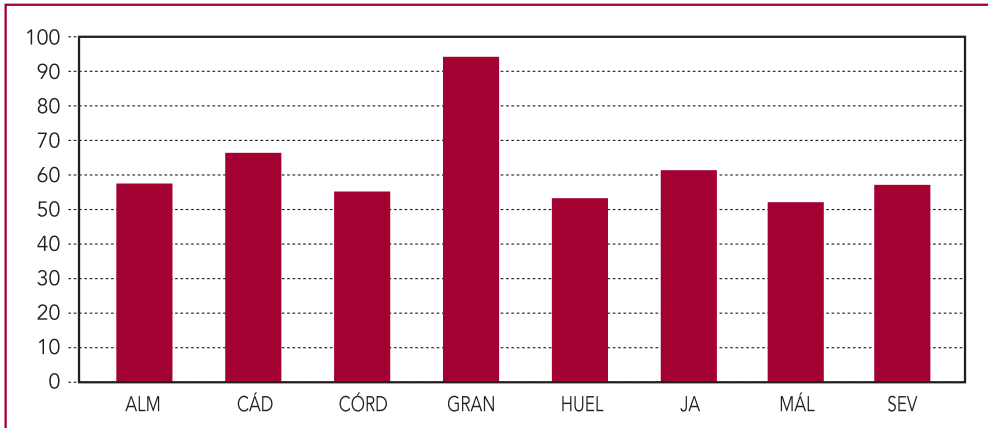
Fuente: Elaboración propia en base a:

(1) La CAIXA (los datos se refieren a 1 de enero de 2004).

(2) INE (población referida al 1 de enero de 2005)

Gráfico A.11.

Ratio actividades de restauración y bares por cada 10.000 habitantes.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de La CAIXA e INE.

De la información anterior, se comprueba que es Granada la capital andaluza con mayor número de establecimientos de restauración y bares por habitante, seguida de Cádiz y Jaén. Sevilla ocupa el quinto puesto en este ranking, con 58 establecimientos por cada 10.000 habitantes.

Tabla A.18.

Indicadores de restauración y bares por viajeros en las capitales de provincias andaluzas.

	ALM	CÁD	CÓRD	GRAN	HUEL	JA	MÁL	SEV
Restauración y bares (1)	1.054	877	1788	2.238	774	702	2.889	4.080
Viajeros (2)	190.753	172.824	697.833	1.234.971	-	-	423.679	1.522.471
Ratio por cada 10.000 viajeros	55,25	50,75	25,62	18,12	-	-	68,19	26,80

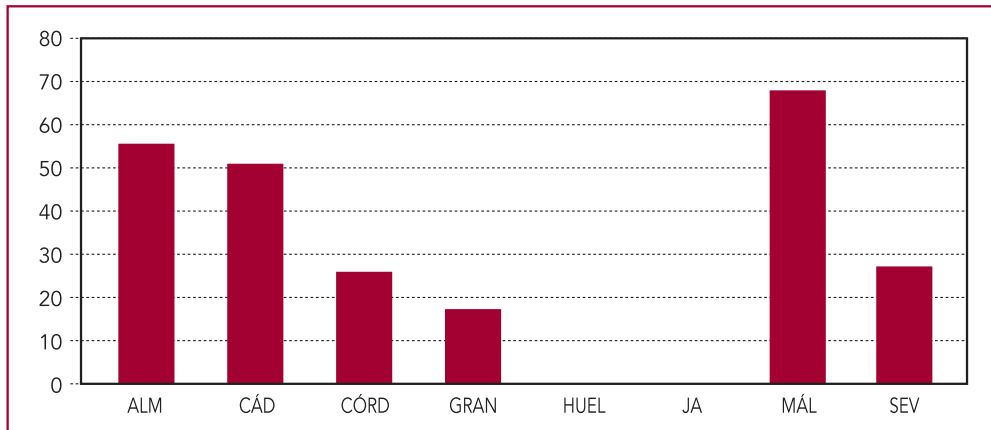
Fuente: Elaboración propia en base a:

(1) La CAIXA (los datos se refieren a 1 de enero de 2004).

(2) INE (los datos se refieren al año 2004).

Gráfico A.12.

Ratio actividades de restauración y bares por cada 10.000 viajeros.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de La CAIXA e INE.

Si analizamos la relación entre establecimientos de restauración y bares y turistas que visitan la capital sevillana, vemos que en Sevilla se dispone de 27 establecimientos de restauración por cada 10.000 viajeros, ocupando en este ratio el cuarto lugar entre las 6 capitales andaluzas estudiadas, detrás de Málaga, Almería y Cádiz.

Tabla A.19.

Indicadores de restauración y bares por hoteles en las capitales de provincias andaluzas.

	ALM	CÁD	CÓRD	GRAN	HUEL	JA	MÁL	SEV
Restauración y bares (1)	1.054	877	1.788	2.238	774	702	2.889	4.080
Nº hoteles (2)	27	28	77	164	13	13	93	180
Ratio por cada hotel	39,04	31,32	23,22	13,65	59,54	54,00	31,06	22,67

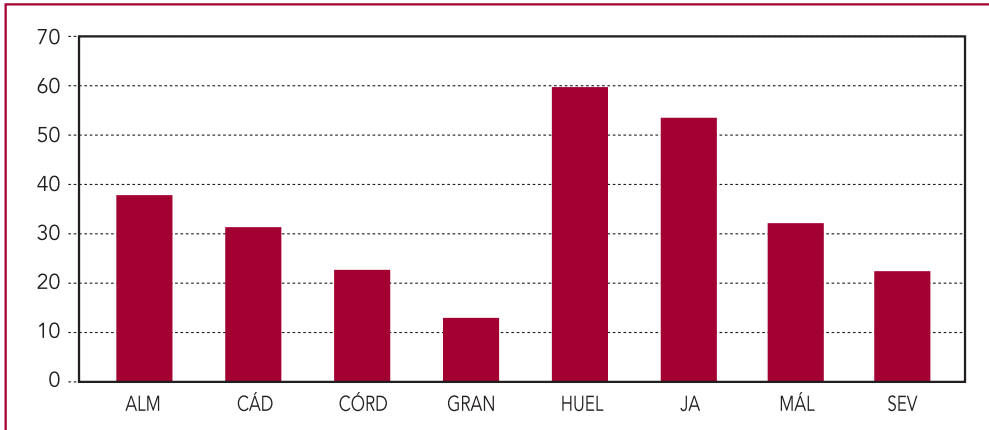
Fuente: Elaboración propia en base a:

(1) La CAIXA (los datos se refieren a 1 de enero de 2004).

(2) IEA (los datos se refieren al año 2003).

Gráfico A.13.

Ratio actividades de restauración y bares por cada hotel.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de La CAIXA e IAE.

En este último ratio, el ranking lo lidera Huelva seguida de Jaén y Almería. Sevilla ocupa el sexto puesto con aproximadamente 23 establecimientos de restauración por hotel.

[CAPÍTULO 5. ¿CUÁL ES EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN SEVILLA?

5.1. Delimitación del sector de la Restauración en Sevilla

Con este estudio de impacto se persigue analizar cual es la importancia en términos económicos y sociales del sector de la Restauración en Sevilla. Esta importancia económica se concreta en las siguientes variables:

- A) Contribución del sector de la Restauración a la generación de puestos de trabajo:
- EMPLEO: incluye el personal empleado bajo cualquier tipo de modalidad de contrato.
 - GASTOS DE PERSONAL: se define como la remuneración de los asalariados, incluyendo los sueldos y salarios brutos y todas las cotizaciones sociales.
- B) Volumen de actividad del Sector de la Restauración:
- VENTAS: son los ingresos corrientes percibidos como consecuencia del desarrollo de una actividad económica.
 - EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBE): resulta de la suma de las siguientes partidas: los beneficios o pérdidas (con signo negativo) antes de impuestos; las amortizaciones y el pago de intereses. A todo ello, se le restan las subvenciones recibidas.

Para este análisis de impacto, es necesario delimitar claramente cuales son las empresas que hemos considerado para el estudio así como el ámbito territorial y temporal del mismo. Como ámbito territorial se ha elegido la ciudad de Sevilla para el efecto directo, mientras que para los efectos indirectos e inducidos se ha considerado la provincia, debido a la falta de disponibilidad de ciertos datos municipales. El ámbito temporal ha sido el año 2004, un año lo suficientemente reciente para dar actualidad al estudio pero con un desfase temporal adecuado para permitir a las empresas cerrar sus contabilidades y tener los datos económicos disponibles.

La población objeto de estudio es el sector de la Restauración en el municipio de Sevilla. Hemos considerado a las empresas sevillanas que estaban dadas de alta en el año 2004 en el Impuesto de Actividades Económicas en los siguientes epígrafes del grupo 67 (Servicio de alimentación):

- Epígrafe 671. Servicios en Restaurantes.
- Epígrafe 672. Servicios en Cafeterías
- Epígrafe 673. De Cafés y Bares, con y sin comida.
- Epígrafe 676. Servicios en Chocolaterías, Heladerías y Horchaterías

No son objeto de este estudio los comedores escolares ni los restaurantes en Hoteles.

5.2. Metodología Aplicada

Para llevar a cabo el objetivo propuesto en el epígrafe anterior, es necesaria la aplicación de la metodología que se explica a continuación.

Consideramos que la actividad económica generada por el sector de la Restauración en Sevilla y sus relaciones con el resto de la economía dan lugar a tres tipos de efectos:

1. **Efecto directo en el municipio de Sevilla.** Este efecto consiste en la obtención de los datos económicos del sector de la Restauración en Sevilla, obtenidos a través de una amplia campaña de encuestas dirigida a las empresas sevillanas relacionadas con el sector.
2. **Efecto indirecto en la provincia de Sevilla.** Con este efecto se mide actividad económica generada como consecuencia de las compras e inversiones realizadas por las empresas que componen el sector de la Restauración, siempre y cuando sean realizadas en la provincia de Sevilla.
3. **Efecto inducido en la provincia de Sevilla.** Se trata de cuantificar la actividad económica provocada por el consumo privado que efectúan los trabajadores del sector de la Restauración en la provincia de Sevilla, así como por el consumo de los trabajadores que se crean como consecuencia del Efecto indirecto, antes mencionado.

El *Efecto total* será la suma de los tres efectos mencionados (Efecto directo + Efecto indirecto + Efecto inducido).

A la hora de calcular los efectos indirectos e inducidos, utilizamos el modelo de demanda de Leontief que es la metodología más empleada actualmente en el cálculo de los impactos económicos de cualquier industria o sector sobre su área de influencia. La fórmula principal del modelo es la siguiente:

$$\vec{VA} = A_{VA}(I-A)^{-1} \vec{d}$$

Siendo \vec{VA} el vector de valores añadidos y \vec{d} el Vector de impacto, que puede ser de efectos indirectos o inducidos. Analicemos los dos restantes componentes de la fórmula.

a) Matriz de coeficientes técnicos de los valores añadidos (A^{VA})

A^{VA} es una matriz diagonal en la que los elementos de la misma están compuestos por los coeficientes técnicos de los valores añadidos, es decir,

$$a_{VABpmj} = VABpm_j / X_j = \text{Cte. } \forall j = 1, 2, \dots, n.$$

siendo:

$$\vec{x} = \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_n \end{bmatrix} = \text{Vector columna de producción por sectores.}$$

b) Matriz Inversa de Leontief $(I-A)^{-1}$

$$\text{La matriz } (I-A)^{-1} = \begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \dots & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \dots & \alpha_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & \dots & \alpha_{nn} \end{bmatrix} \text{ es la matriz inversa de Leontief, siendo}$$

$$I = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} = \text{Matriz identidad o unitaria.}$$

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \text{Matriz de los coeficientes técnicos.}$$

Los coeficientes α_{ij} de la Matriz Inversa de Leontief indican la cantidad adicional en que incrementaría su producción el sector i si la demanda final del sector j aumentara en una unidad. Por su parte, los elementos que conforman la diagonal de la *matriz de Leontief*, los α_{ii} , permiten cuantificar los efectos de un aumento de una unidad en la demanda final del sector i sobre la producción del citado sector, para atender a dicho incremento de demanda y a las necesidades adicionales de los restantes sectores económicos. Por ello, se debe cumplir que los elementos de la diagonal de la matriz sean mayores que uno:

$$\alpha_{ii} > 1 \quad \forall i = 1, 2, \dots, n.$$

Por su parte, los coeficientes a_{ij} de la matriz de coeficientes técnicos se definen del siguiente modo:

$$a_{ij} = X_{ij} / X_j = \text{Cte. } \forall i, j = 1, 2, \dots, n.$$

Siendo:

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nn} \end{bmatrix} = \text{Matriz de las transacciones intermedias.}$$

Una vez obtenidos los vectores de valor añadido y unos ratios calculados sobre el valor añadido, se calculan las variables económicas objeto del estudio de impacto: Empleo, Gastos de Personal, Ventas y EBE.

5.3. Campaña de encuestas al sector de la Restauración en Sevilla: Cuantificación del Efecto Directo

El impacto directo del sector de la Restauración requiere la recogida de información directamente de las empresas incluidas en la definición del sector. Para ello, ha sido necesario el lanzamiento de una amplia campaña de encuestas (más de 600 empresas) durante los meses de enero a mayo del año 2006. Se inició a principios de año con envíos postales a todas las empresas del sector y se ha ido complementando vía fax y e-mail. En todos los casos, se han realizado llamadas telefónicas y en algunos de ellos, entrevistas personales para explicar el proyecto a las empresas objeto de estudio. Cuando no ha sido posible obtener la información directamente de las empresas, se han realizado consultas al Registro Mercantil.

Por ello, queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las empresas que han colaborado desinteresadamente con sus comentarios y opiniones y facilitándonos datos de su actividad, así como a la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla, por su labor informativa e incentivadora a sus socios.

5.4. Aplicación del modelo de demanda de Leontief: Cuantificación de los Efectos Indirectos e Inducidos

Para trabajar con el modelo input-output de Leontief antes descrito, es necesario seguir los siguientes pasos:

5.4.1. Agregación de los sectores de la economía regional en los cinco necesarios para el estudio

Dado que los 30 sectores incluidos en la matriz simétrica de Andalucía para el año 2000 suponen una desagregación más amplia de la necesaria para los objetivos de este estudio, los hemos agrupado en los siguientes cinco sectores:

1. **Sector Agricultura, Ganadería y Pesca:** Agricultura, ganadería, caza y selvicultura y pesca.
2. **Sector Energía:** Extracción de productos energéticos; extracción de otros minerales; coquerías, refino y combustibles nucleares; energía eléctrica, gas y agua.
3. **Sector Industria:** Industria de la alimentación, bebidas y tabaco; industria textil y de la confección; industria del cuero y del calzado; industria de la madera y el corcho; industria del papel, edición y artes gráficas; industria química; industria del caucho y materias plásticas; otros productos minerales no metálicos; metalurgia y fabricación de productos metálicos; maquinaria y equipo mecánico; equipo eléctrico, electrónico y óptico; fabricación de material de transporte; industrias manufactureras diversas.
4. **Sector Construcción:** Construcción.
5. **Sector Servicios:** Comercio y reparación; Hostelería; Transporte y comunicaciones; Intermediación financiera; Inmobiliarias y servicios empresariales; Administración pública; Educación; Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales; Otros servicios y actividades sociales, servicios personales; Hogares que emplean personal doméstico.

De esta forma, la tabla input-output simétrica total (TIO) de Andalucía agrupada en cinco sectores queda de la siguiente forma:

Tabla 5.1.
Matriz simétrica total de Andalucía en cinco sectores (2000)⁽¹⁾.

Sector	Agricultura	Energía	Industria	Construcción	Servicios
Agricultura	1.104.420	607	5.301.114	358	522.051
Energía	501.844	6.387.219	2.150.424	811.928	2.059.481
Industria	1.262.182	619.221	12.838.548	6.482.637	7.137.275
Construcción	232.625	42.380	49.655	5.222.671	1.861.275
Servicios	698.737	835.709	4.042.965	2.110.691	18.145.189
VAB	6.079.624	2.232.532	8.092.036	7.245.725	53.806.480

(1) En miles de euros.

5.4.2. Provincialización de la TIO de Andalucía (2000)

Dado que la cuantificación de los efectos indirectos e inducidos está referida a la provincia de Sevilla, es necesario adaptar la TIO regional a las necesidades del estudio. Por ello, seguimos el procedimiento de provincialización de la TIO regional (López Valpuesta et al 2001; Castillo Manzano et. al 2003), basándonos en dos hipótesis:

- **Primera hipótesis:** la matriz de coeficientes técnicos, calculados a partir de la Tabla Input-Output total (incluyendo importaciones) permanece constante en cualquier ámbito geográfico. Por ello, calculamos la matriz de coeficientes técnicos totales regional para el año 2000.
- **Segunda hipótesis:** existe una matriz diagonal que permite reducir los coeficientes técnicos totales a interiores, es decir, descontándose los inputs o compras que proceden de fuera de la provincia. Los elementos no nulos de la diagonal principal de esta matriz diagonal son los denominados coeficientes de consumo regional (en nuestro caso, provincial), los cuales representan la parte de la demanda provincial del output de cada bien o servicio que puede esperarse que sea satisfecha por los productores de la provincia, expresada en relación a dicha demanda provincial¹. Para el cálculo de dichos coeficientes de consumo provincial, se ha elegido el método del Cociente de Localización Modificado que consiste en aplicar la siguiente fórmula²:

$$COC_i = \frac{I_i^P / I^P}{I_i^R / I^R}$$

siendo:

I_i^P = indicador provincial del sector i

I^P = indicador provincial total

I_i^R = indicador regional del sector i

I^R = indicador regional total

Tabla 5.2.
Cociente de Localización Modificado.

Sector	VAB pb Provincia ⁽¹⁾	VAB pb Andalucía ⁽¹⁾	Coc. Localización	Coc. Localiz. Modificado
Agricultura	6.085.367	875.890	0,60410	0,60410
Energía	2.062.485	840.649	1,71069	1,00000
Industria	8.381.773	2.380.423	1,19197	1,00000
Construcción	7.114.458	1.273.078	0,75104	0,75104
Servicios	52.257.290	12.714.286	1,02116	1,00000
Total	75.901.373	18.084.326		

(1) A precios corrientes. En miles de euros. Base 2000.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CRE. INE (2000).

¹ De acuerdo con esta definición, cada sector tiene asociado un único coeficiente que oscilará entre 0 y 1. Un valor igual a la unidad daría a entender que todas las compras se efectúan dentro de la provincia. Un valor nulo para un sector indicaría que todas las compras del mismo proceden de fuera de la provincia.

² Este método se basa en relacionar la importancia relativa de una industria en una provincia y la impor-

Con esta información, obtenemos la matriz de coeficientes técnicos para el interior de la provincia de Sevilla (los coeficientes de VAB proceden de la TIO regional) y posteriormente, calculamos la matriz inversa de Leontief para la provincia de Sevilla (ver Tablas 5.3 y 5.4).

Tabla 5.3.
Matriz de Coeficientes Técnicos Interiores de Sevilla (2000).

Sector	Agricultura	Energía	Industria	Construcción	Servicios
Agricultura	0,06845	0,00004	0,10156	0,00001	0,00367
Energía	0,05148	0,62223	0,06820	0,03685	0,02399
Industria	0,12949	0,06032	0,40715	0,29423	0,08315
Construcción	0,01792	0,00310	0,00118	0,17803	0,01629
Servicios	0,07168	0,08141	0,12821	0,09580	0,21141
VAB	0,62372	0,21749	0,25662	0,32887	0,62689

Tabla 5.4.
Matriz Inversa de Leontief de Sevilla (2000).

Sector	Agricultura	Energía	Industria	Construcción	Servicios
Agricultura	1,1072	0,0390	0,2006	0,0770	0,0291
Energía	0,2196	2,7384	0,3813	0,2744	0,1302
Industria	0,3032	0,3447	1,8271	0,6950	0,2189
Construcción	0,0289	0,0185	0,0155	1,2262	0,0277
Servicios	0,1761	0,3445	0,3565	0,2973	1,3231

5.4.3. Cálculo de los índices de precios

Dado el desfase temporal entre la información recogida en la campaña de encuestas (año 2004) y la información suministrada por la TIO de Andalucía (año 2000), es necesario el cálculo de unos índices de precios para cada uno de los sectores considerados en el análisis. La información necesaria sobre los precios por sectores³ se elaboró a partir de datos del INE, identificando los 5 sectores considerados (ver Tabla 5.5.)⁴.

tancia que dicha industria tiene en la economía regional, a través de algún indicador macroeconómico, como el Valor Añadido Bruto. Estos coeficientes se denominan modificados porque mediante la aplicación de la fórmula no se garantiza que los valores no superen la unidad. En ese caso, se les dará el valor de uno.

³ Los datos sobre los precios de la Agricultura se basan en el Índice de Precios Percibidos por los Agricultores. Para los sectores de la Energía y la Industria, se ha utilizado el Índice de Precios Industriales. Los precios de la Construcción se basan en el Índice Nacional de la Mano de Obra. Por último, los precios del sector Servicios proceden del Índice de Precios de Consumo.

Tabla 5.5.
Índices de Precios.

Sector	2000	2004
Agricultura	100,00	106,77
Energía	100,00	105,48
Industria	100,00	107,38
Construcción	139,90	156,40
Servicios	96,98	109,93

Fuente: Elaboración propia basándose en datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Ministerio de Fomento, Ministerio de la Vivienda e INE.

5.4.4. Cálculo de los Coeficientes de Desagregación

Los datos de compras e inversiones (para el efecto indirecto) y de gastos de personal (para el efecto inducido) se han obtenido a partir de encuestas realizadas, cuentas anuales del Registro Mercantil y/o extrapolaciones. Sin embargo, es necesario obtener el consumo derivado de esos sueldos y salarios y, junto con las compras e inversiones, desagregarlos en los cinco sectores considerados y separar la parte de los mismos que se queda en la provincia de Sevilla. Para ello, se procede de la siguiente manera.

a) Efecto indirecto

Para desagregar las compras de las empresas del sector de la Restauración, se ha asumido una distribución sectorial de las compras análoga a la del sector 56 (Servicios de cafeterías, bares y restaurantes; provisión de comidas preparadas) de la matriz simétrica de Andalucía (2000)⁴. Para las inversiones, se han calculado unos coeficientes a partir de la columna de Formación Bruta de Capital de la misma matriz andaluza. Para separar las compras e inversiones que se quedan en la provincia, se han utilizado los coeficientes de consumo provincial, antes definidos. De todos modos, cuando en las encuestas las empresas han separado las compras e inversiones dentro de la provincia de Sevilla, sólo ha sido necesario distribuir las por sectores a partir de unos coeficientes obtenidos con la información de la matriz simétrica andaluza.

⁴ Como es sabido, las series de Índices de Precios de Consumo base 1992 y base 2001 no se pueden enlazar debido al cambio de sistema de medición del IPC que emplea el INE. A pesar de ello, y por necesidades del estudio, hemos optado, con las matizaciones que ello supone, por calcular índices de precios de los años 2000 y 2004 de la forma habitual en economía, utilizando el coeficiente de enlace publicado por el INE.

⁵ En este caso, se ha utilizado la TIO desagregada en 86 sectores, pues en la de 30 sectores sólo aparece como sector independiente la Hostelería (incluyendo juntos los Servicios Hoteleros y la Restauración).

b) Efecto inducido

Para obtener el efecto inducido, hay que obtener los datos de consumo procedentes de dos partidas distintas:

- Mediante la cifra de Gastos de Personal de los trabajadores del sector de la Restauración en Sevilla (efecto directo), cifra obtenida de las encuestas, cuentas anuales y extrapolaciones.
- Mediante la cifra de Gastos de Personal del efecto indirecto.

Para calcular el porcentaje que representa el consumo respecto a los sueldos y salarios netos de Seguridad Social y de Retenciones, fue necesario acudir a la Contabilidad Nacional de España Serie 2000-2004 (Renta nacional disponible: precios corrientes, Cuentas del total de la economía y de los sectores institucionales, Cotizaciones sociales por tipo y sector de destino) así como a la Encuesta de estructura salarial (2002), ambas publicadas por el INE.

La cifra de consumo obtenida de ambas partidas hay que distribuirlas por sectores y separar aquella parte que se queda en la provincia de Sevilla a través de los coeficientes de desagregación del consumo, que provienen de la columna de Gasto en Consumo Individual de los Hogares de la matriz simétrica de Andalucía (2000), y de los coeficientes de consumo provincial.

Tabla 5.6.
Coeficientes de Desagregación de Compras, Inversiones y Consumo.

Sector	COMPRAS	INVERSIONES	CONSUMO
Agricultura	0,03567	0,00704	0,01736
Energía	0,03974	0,00305	0,03520
Industria	0,29831	0,05849	0,07585
Construcción	0,02092	0,65283	0,00891
Servicios	0,34215	0,16284	0,71705

Fuente: Elaboración propia basándose en la matriz simétrica de Andalucía (2000).

5.4.5. Cálculo de los ratios de Valor Añadido

Con el fin de obtener las variables económicas definidas al principio de este estudio para el sector de la Restauración (Empleo, Gastos de Personal, Ventas y EBE), se deben calcular unos ratios que relacionen estas variables con el VAB obtenido del modelo input-output. Estos ratios son los que aparecen en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7.
Ratios de Valor Añadido.

Sector	EMPLEO (miles €)	GTOS. PERSONAL	VENTAS	EBE
Agricultura	0,04452	0,36749	1,96224	0,65038
Energía	0,00908	0,28842	7,44309	0,69828
Industria	0,03213	0,59283	6,68489	0,40198
Construcción	0,04278	0,68587	1,09160	0,29177
Servicios	0,03166	0,55514	1,59671	0,43111

Fuente: Elaboración propia en base a la información suministrada por el marco input-ouput de Andalucía (2000).

5.5. Resultados cualitativos

En las campañas de encuestas (tanto telefónicas como por correo) y entrevistas que hemos realizado a los empresarios y establecimientos del sector de la Restauración de la ciudad de Sevilla, solicitamos información tanto cuantitativa como cualitativa. La información cuantitativa se presenta en el epígrafe 5.6. Mediante el cuestionario cualitativo, demandábamos a los establecimientos que evaluaran áreas claves para la gestión de su establecimiento como son las siguientes: dificultades que atenacen la competitividad del sector; aspectos relativos a la formación de la mano de obra; medidas para el fomento del sector en su conjunto y utilidad de los medios de publicidad que emplean los diferentes establecimientos.

En total nos han respondido completamente al cuestionario cualitativo 41 establecimientos y empresarios de la ciudad de Sevilla. Además, otros 60 establecimientos nos han hecho apreciaciones al mismo mediante entrevistas telefónicas. La muestra que ha respondido al cuestionario es representativa de los establecimientos de tamaño medio y grande y creemos que menos representativa del sentir de los pequeños establecimientos familiares, es decir, de muchos de los bares de barrio. Las conclusiones de este trabajo aparecen recogidas a continuación agrupadas según el tema abordado.

5.5.1. Competitividad

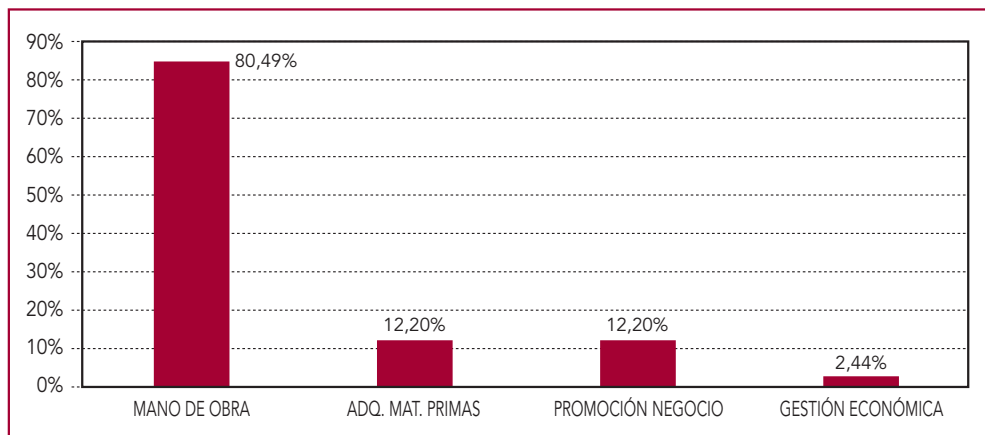
El primer aspecto sobre el que hemos preguntado a los restauradores es sobre los problemas que actualmente afectan a su competitividad. Al gestor del establecimiento se le presentaron las siguientes cuatro alternativas no excluyentes:

- a) Dificultades a la hora de obtener mano de obra adecuada;
- b) problemas relacionados con la gestión económica del establecimiento;

- c) dificultades en el aprovisionamiento de las materias primas, es decir, en el trato con sus proveedores de alimentos y bebidas;
- d) obstáculos en la promoción del negocio.

Además, tanto esta pregunta como las restantes eran abiertas, permitiendo la posibilidad de que la persona encuestada presentara sus propias respuestas.

Gráfico 5.1.
Problemas que afectan a la competitividad del establecimiento.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el Gráfico 5.1, el problema estrella del sector se encuentra en la mano de obra, citado por la gran mayoría de establecimientos, cerca del 80,5 por ciento. Incluso podemos decir que estamos hablando de un problema global, si consideramos que una gran parte de ese 20% restante incluye a establecimientos familiares, que no contratan a nadie fuera del entorno familiar, y aquellos nuevos con menos de 5 años de experiencia, que no se han enfrentado todavía a problemas de renovación de plantilla. Al análisis de este problema nos dedicaremos con posterioridad, tanto en el apartado siguiente como en el epígrafe 6.1. Frente a este problema que domina la escena de la restauración, los restantes planteados no parecen muy representativos del conjunto del sector, a juzgar por el número de restauradores por los que han sido citados.

Los establecimientos no encuentran prácticamente ningún problema en la gestión económica del negocio, que generalmente se encuentra externalizada en alguna gestoría o contable. Los autores del estudio barajamos como posible causa de este excesivo optimismo respecto a la gestión económica que muchas de las encuestas podían haber sido rellenadas por los responsables de la gestión económica, es decir, miembros de la gestoría o el contable, dado que en las mismas también se pedía toda la información económica. Esta fue una de las razones por las que decidimos emprender

una campaña de entrevistas con algunos de los profesionales más reputados del sector, la cual vino a confirmar la respuesta inicial, salvo para el caso de aquellas cadenas de restaurantes con varios establecimientos, en las que la gestión económica se hace más compleja.

Por otra parte, un 12 por ciento de los encuestados señalan como problemas la adquisición de materias primas y la promoción del negocio. Respecto a la adquisición de materias primas, el problema se debe tanto a los incrementos de precios en los últimos años, sobre todo en alimentos frescos, como la fruta y el pescado, como a los problemas de acceso de los proveedores a los establecimientos céntricos, debido a las restricciones de los horarios de reparto en el centro que, en muchos casos, son incompatibles con aquellos restaurantes que no abren hasta pasado el mediodía. De todas formas, la mayoría de los establecimientos entrevistados están satisfechos con sus proveedores, y consideran que el secretismo en la identidad de los mismos es una buena estrategia competitiva. De ahí que muchos de ellos, sobre todo entre los grandes restaurantes y bares, no presenten una gran disposición a participar en propuestas como una central de compras común.

Respecto a la promoción del negocio, los restauradores tampoco encuentran grandes dificultades. En el apartado 5.5.4., analizaremos cuales son las vías publicitarias por las que optan, aunque muchos de ellos consideran que la más eficaz es el boca a boca.

5.5.2. Formación de la mano de obra

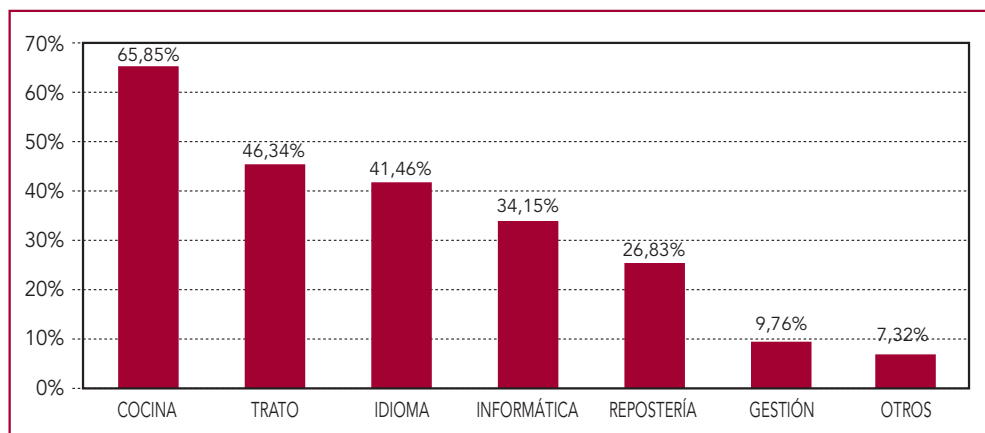
La segunda cuestión planteada se centra en las posibles deficiencias en la mano de obra. Como se observa en el Gráfico 5.2, los principales problemas consisten en la búsqueda de buenos cocineros. Esto se debe a las deficiencias en la formación en cocina, lo que confirman casi dos tercios de los establecimientos. El trato con el cliente, es decir, el servicio de sala, es otra área en la que encuentran problemas cerca de la mitad de los establecimientos, entre otras razones, por el “desprestigio social” en la profesión de camarero, que posteriormente analizaremos.

El 41,5 por ciento de los establecimientos también encuentra deficiencias en la formación en idiomas, lo cual está en consonancia con la percepción generalizada de que los idiomas siguen siendo la asignatura pendiente de la formación española. De todas formas, el empleo de carta bilingüe o con fotografías (estéticamente son preferibles las primeras), puede solventar gran parte de los problemas en el trato con turistas extranjeros.

A medida que los sistemas de pantalla táctil se están extendiendo por los establecimientos, la demanda de unos conocimientos informáticos básicos se está generalizando, de ahí que no son extrañas las deficiencias en este campo que observan más de un tercio de los establecimientos encuestados.

Casi un 27 por ciento de los establecimientos encuentran problemas con la formación en repostería. Este es un campo en el que en la última década se está produciendo un despertar en la restauración sevillana, ya que con anterioridad estaba algo descuidado. Las razones de este descuido son múltiples, pero entre ellas, se puede citar que, dada la especialización en tapas de muchos bares, no se consideraba, ni se

Gráfico 5.2.
Deficiencias en la formación de la mano de obra.



Fuente: Elaboración propia.

considera hoy en día en muchos de ellos, ofrecer un postre al cliente. De todas formas, la repostería sigue siendo, en términos generales, un aspecto manifiestamente mejorable en la restauración sevillana y, debido a los altos costes que supone el tener un obrador propio, una gran parte de los establecimientos sigue optando por adquirir los postres fuera.

Por otra parte, aproximadamente 1 de cada 10 empresarios encuentra carencias en la formación en gestión de sus trabajadores. Este bajo porcentaje nos vuelve a resaltar que, en líneas generales, los restauradores se encuentran satisfechos con la gestión económica de sus establecimientos. En el grupo de control de entrevistados, referido en el apartado anterior, la situación era levemente peor, ya que un porcentaje ligeramente superior al 15 por ciento señalaba este problema.

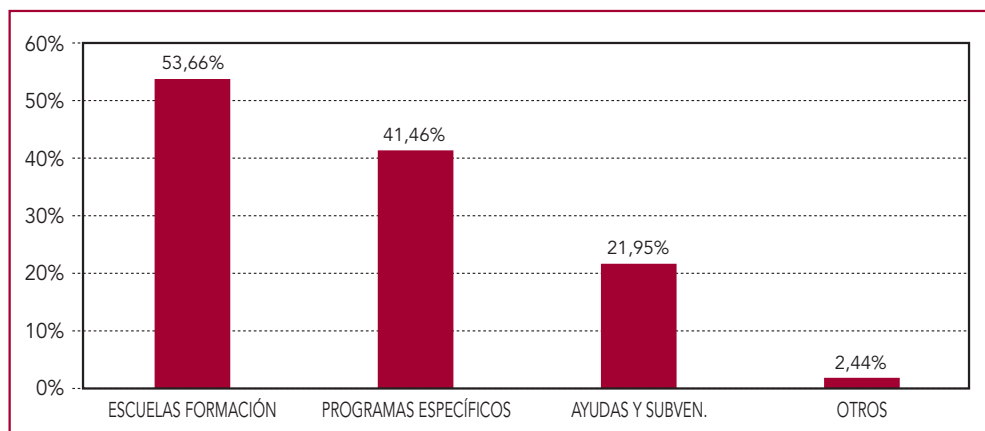
Entre las restantes deficiencias señaladas, cabe resaltar las referencias a la falta de mano de obra especializada en el control de calidad y, sobre todo, a la experiencia en el trabajo en una barra de tapas que, aunque en principio es equiparable al trato con el cliente, dispone además de unas peculiaridades propias debido al generalmente limitado espacio en el que deben operar los trabajadores.

5.5.3. Fomento del sector

En este apartado se demandaba a los empresarios que expusieran las medidas que consideraban útiles para el desarrollo de su establecimiento. Obviamente, y dado que el problema de la escasez de mano de obra cualificada es el principal problema del sector en estos días, la medida más demandada de las ofrecidas fue el desarrollo de escuelas de formación profesional, medida citada por, aproximadamente, el 54 por ciento de los encuestados.

En las entrevistas personales incluimos un matiz en esta opción: la posibilidad de que estuvieran dirigidas también a la población inmigrante, dado el insuficiente número de vocaciones locales. Prácticamente la totalidad de los entrevistados apoyaron este cambio de orientación.

Gráfico 5.3.
Medidas para el fomento del sector.



Fuente: Elaboración propia.

La segunda medida más apoyada, por un 41,5 por ciento, son los programas de promoción específicos como la Feria de la Tapa o las Jornadas Gastronómicas que, como puede verse, cuentan con gran aceptación entre los restauradores sevillanos, a pesar de que en relación al total de establecimientos, muy pocos son los que participan. En el fondo, esto explica que los restauradores ven los efectos positivos indirectos que los mismos tienen sobre todo el sector gracias, por ejemplo, al impacto en los medios de comunicación de este tipo de eventos.

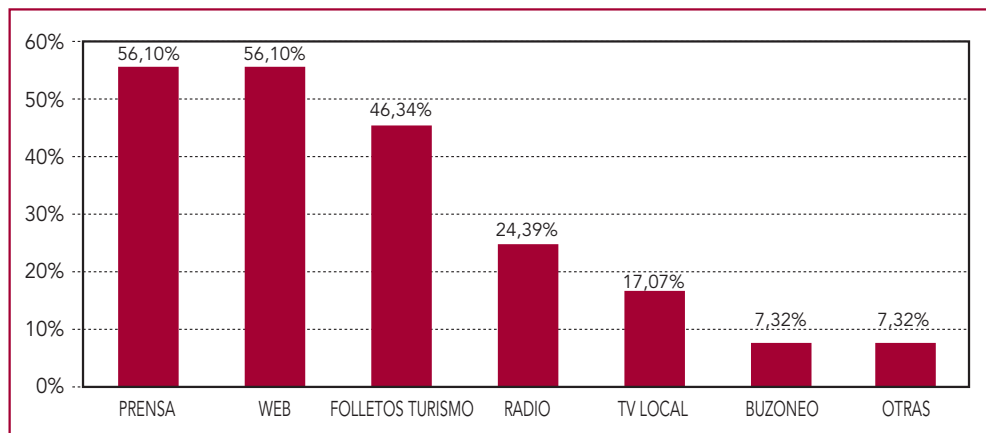
Llama la atención que en último lugar se sitúa la solicitud de ayudas y subvenciones a las administraciones públicas, que sólo han sido planteadas por un 22 por ciento de los establecimientos. Sin embargo, sí hay una demanda, casi unánime, de que simplifiquen y agilicen los procedimientos para las mismas, mediante una metodología de trabajo de "ventanilla única". Además, se pide que se adapten alguna de estas ayudas a la realidad del sector, sobre todo las que existen para la formación de personal de sala en los establecimientos de restauración, ya que actualmente no hay demanda social para cursos dirigidos a grandes grupos. De esta forma, sería muy interesante para el sector, facilitar las ayudas para la formación de pequeños grupos de personas o incluso para una sola persona. Con estos comentarios, volvemos a enlazar con la principal preocupación de los restauradores: la mano de obra y su cualificación.

Finalmente, en el apartado de otras medidas, encontramos una demanda de un mayor apoyo político de las administraciones aunque, a la vez, se reconocía la importancia de iniciativas como este estudio, financiado por el Ayuntamiento de Sevilla.

5.5.4. Formas de publicitar el sector

Como se puede observar en el Gráfico 5.4, las herramientas de marketing más empleadas por los establecimientos sevillanos son la prensa local y la propia página web del establecimiento, seguido de las revistas y folletos turísticos. Estos últimos, dado el carácter de importante foco turístico de interior que tiene nuestra ciudad, juegan un papel interesante a la hora de dar a conocer los establecimientos a los turistas que nos visitan. Las revistas y folletos turísticos generalmente son gratuitos y se pueden conseguir en hoteles y tiendas de Sevilla.

Gráfico 5.4.
Herramientas de marketing para la promoción del sector.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las páginas web, decir de nuevo que estamos hablando de establecimientos y cadenas de restauración de tamaño medio-grande ya que, obviamente, el 56,10 por ciento es un porcentaje muy elevado para el sector de la restauración en general. Llama también la atención el importante papel que tiene la radio en la promoción de los establecimientos, ya que uno de cada cuatro establecimientos la utiliza. En menor medida las televisiones locales y finalmente el buzoneo. El buzoneo es una de las técnicas que en nuestro país se restringe casi exclusivamente a la restauración a domicilio, de ahí que sea frecuente en cadenas de pizzería o restaurantes chinos. Para las restantes categorías de restauración no está tan claro que pueda ayudar a diferenciar el producto otorgándole un marchamo de calidad.

Por último, señalar la tendencia, aunque todavía marginal, de que los establecimientos o las cadenas de los mismos cuenten con un responsable encargado de promocionar el establecimiento, es decir, de generar noticias, no publicidad, en los medios de comunicación. Esta estrategia se basa, como más tarde explicaremos, en conseguir artículos o críticas gastronómicas en los medios, los cuales tienen un efecto

en los clientes potenciales muy superior a la mera publicidad pagada. Obviamente, el disponer de personal especializado en esta materia no está al alcance de cualquier establecimiento que opere en solitario, pero sí lo está de muchos de los grandes restaurantes o cadenas sevillanas que actualmente no lo poseen.

5.6. Resultados cuantitativos

A continuación se presentan los resultados cuantitativos del estudio de impacto económico del sector de la Restauración en Sevilla. En la Tabla 5.8 se recogen los resultados totales, separando los tres efectos definidos al comienzo de este capítulo: efectos directo, indirecto e inducido. En las Tablas 5.9 y 5.10 se desagregan por sectores los efectos indirecto e inducido.

Tabla 5.8.

Efectos directo, indirecto e inducido del sector de la Restauración en Sevilla (2004).

EFFECTOS	Empleo (1)	Gtos. Personal (2)	Ventas (2)	E.B.E. (2)
Directo	14.151,31	242.198.056,33	1.450.042.674,03	186.445.285,15
Indirecto	11.082,39	186.610.503,95	1.158.017.637,59	159.890.214,75
Inducido	5.903,88	102.389.780,76	468.671.391,57	85.852.857,77
TOTAL	31.137,59	531.198.341,04	3.076.731.703,19	432.188.357,66

Fuente: *Elaboración propia.*

(1) Puestos de trabajo.

(2) Euros de 2004.

El sector de la Restauración de la ciudad de Sevilla genera 14.151,31 empleos en la ciudad de Sevilla y 16.986,28 puestos de trabajo en la provincia como consecuencia de los efectos de arrastre de sus compras e inversiones (efecto indirecto) y del consumo de sus trabajadores (efecto inducido). Este empleo total de 31.137,59 puestos de trabajo en el sector de la restauración sevillana supone el 4,83% del empleo total de la provincia en el año 2004⁶. También se observa como en el VAB (a coste de factores), el componente de Gastos de Personal supera en los tres efectos considerados al Excedente Bruto de Explotación, mostrando así la importancia de la mano de obra en este sector.

De los cinco sectores considerados, se observa que, en términos de empleo, el sector Servicios es el más afectado por las compras e inversiones del sector de la Restauración en Sevilla, seguido, con gran diferencia de la Industria. El tercer lugar lo ocupa el sector de la Agricultura (ver Tabla 5.9).

⁶ Según la Encuesta de Población Activa (INE), la población ocupada de la provincia de Sevilla en el año 2004 fue de 644.100 personas.

Tabla 5.9.

Efecto indirecto del sector de la Restauración en Sevilla, desagregado por sectores (2004).

Sector	Empleo (1)	Gtos. Personal (2)	Ventas (2)	E.B.E. (2)
Agricultura	1.357,44	11.205.065,87	59.829.843,82	19.830.559,23
Energía	267,51	8.497.283,04	219.282.038,34	20.572.228,47
Industria	2.696,78	49.758.183,82	561.085.038,05	33.739.634,58
Construcción	928,73	14.889.893,00	23.697.879,81	6.334.218,87
Servicios	5.831,94	102.260.078,22	294.122.837,57	79.413.573,61
TOTAL	11.082,39	186.610.503,95	1.158.017.637,59	159.890.214,75

Fuente: Elaboración propia.

(1) Puestos de trabajo.

(2) Euros de 2004.

Tabla 5.10.

Efecto inducido del sector de la Restauración en Sevilla, desagregado por sectores (2004).

Sector	Empleo (1)	Gtos. Personal (2)	Ventas (2)	E.B.E. (2)
Agricultura	323,56	2.670.851,32	14.261.104,71	4.726.833,03
Energía	102,83	3.266.264,31	84.289.659,69	7.907.743,61
Industria	611,65	11.285.630,93	127.259.441,08	7.652.471,10
Construcción	101,87	1.633.273,24	2.599.421,83	694.800,84
Servicios	4.763,97	83.533.760,96	240.261.764,25	64.871.009,19
TOTAL	5.903,88	102.389.780,76	468.671.391,57	85.852.857,77

Fuente: Elaboración propia.

(1) Puestos de trabajo.

(2) Euros de 2004.

Respecto al efecto inducido (Tabla 5.10), el consumo generado por el empleo creado en el sector de la Restauración y por su efecto indirecto se concentra fundamentalmente en el sector Servicios.

De los datos del efecto directo, obtenemos algunos ratios interesantes sobre el sector de la Restauración en la ciudad Sevilla, los cuales están recogidos en la Tabla 5.11. Estos ratios son los siguientes:

- a) Empleo medio de una empresa del sector de la Restauración.
- b) Gasto de Personal medio por empleo de una empresa del sector de la Restauración.
- c) Facturación media de una empresa del sector de la Restauración.

Tabla 5.11.

Ratios de una empresa representativa del Sector de la Restauración en Sevilla (2004).

Variables	Sevilla capital
Nº Licencias consideradas	3.823 licencias
Empleo generado (directo)	14.151,31 empleos
Empleo medio	3,70 empleos
Gtos. Personal medio por empleo	17.114,88 €
Facturación media	379.294,45 €
EBE medio	48.769,37 €
%EBE sobre Ventas	12,86%

Fuente: Elaboración propia.

- d) Excedente Bruto de Explotación (como medida del beneficio empresarial) medio de una empresa del sector de la Restauración.
- e) Excedente Bruto de Explotación como porcentaje de las Ventas de una empresa del sector de la Restauración.

El sector de la Restauración en Sevilla capital se caracteriza por un empleo medio de 3,7 puestos de trabajo por establecimiento y con unos Gastos de Personal de, aproximadamente, 17.000 euros por trabajador. La facturación media supera los 375.000 euros y el Excedente Bruto de Explotación supone un poco menos del 13% del volumen de Ventas.

A la hora de interpretar estos datos, hay que tener en cuenta la elevada dispersión de los mismos, pues la Restauración en Sevilla es un sector muy heterogéneo que incluye desde pequeños locales de un trabajador o gestionados directamente por el propietario, hasta cadenas de restaurantes con varios establecimientos cuyo empleo puede oscilar entre los 40 y los 50 empleados. Concluyendo, la Tabla 5.11 muestra valores medios del sector, con las deficiencias en la información que ello supone.

[CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN SEVILLANA

En este capítulo recogemos las principales conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio, las cuales aún siendo fruto del diagnóstico particular han sido expuestas a un grupo de profesionales de reconocido prestigio en el sector, cada uno de ellos representativo de una o varias de las áreas de actividad de la restauración de Sevilla (restauradores consagrados, bares de tapas de prestigio, nuevas tendencias, jóvenes restauradores, catering o centros de formación, entre otras). El formato elegido para la exposición de este diagnóstico ha sido la entrevista personal de larga duración, con un tiempo medio superior a las 2 horas por entrevista. Es por ello que queremos agradecer enormemente el apoyo y la entrega que al proyecto han dedicado estos grandes profesionales.

El grupo de expertos ha estado compuesto por las siguientes personalidades del sector, recogidas por orden alfabético estricto del primer apellido: D. Antonio Conejero (Restaurante Az-zait); Dña. Curra Ferrer (Escuela de Hostelería Gambrinus); D. Ignacio Gomez-Pando (Pando Restaurantes -Grupo San Eloy-); D. Jesús González (Restaurante El Crujiente); Rafael Juliá (Grupo Juliá); D. Alexis Montero (Restaurante Komo); D. Antonio Palomino (Restaurante La Alicantina y Horno del Duque); D. Pedro Oliver (Escuela Superior de Hostelería de Sevilla y Taberna del Alabardero); D. Juan Robles (Grupo Robles y Presidente de la Asociación de Hostelería); Dña. Paloma Romero (Real Venta Antequera y Catering); D. Iván Salas (Grupo de Hostelería Salas); D. Pedro Sánchez (Grupo La Raza); D. Manuel del Toro (Grupo Modesto) y D. Sixto Tovar (Restaurante y Bar Eslava). La calidad de los profesionales seleccionados ha sido nuestra mejor garantía y respaldo a la hora de presentar las conclusiones, aunque ello no implique que exista un consenso respecto de las mismas.

6.1. Análisis DAFO del sector de la Restauración sevillana

En primer lugar y como síntesis de la situación actual del sector, hemos decidido realizar un análisis DAFO sobre el mismo.

La técnica DAFO fue desarrollada por los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen en los años 70, como una herramienta útil en la gestión de empresas y en los análisis estratégicos. Su nombre original en inglés es SWOT, acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats. Su equivalencia en español es DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Con el transcurrir del tiempo, se ha convertido en una herramienta muy utilizada, no sólo para el análisis estratégico de empresas sino incluso de industrias, zonas geográficas y países.

En este instrumento se mezclan los parámetros internos a la empresa o sector a analizar (Fortalezas, Debilidades), con los externos del entorno (Amenazas, Oportunidades). Es en este cruce matricial entre parámetros en el que nace en buena medida la capacidad de síntesis de esta metodología, a la que debe gran parte de su éxito. Por ejemplo, como se muestra en la siguiente tabla, de una interconexión de una Amenaza con una Debilidad de nuestra empresa o sector, surge una clara situación de Emergencia o de Cuidados Intensivos para ese producto o línea de productos (también conocida como situación de Bombona de Oxígeno). En cambio, de un cruce de Oportunidad con Fortaleza, se obtendría Dinero, es decir, altos beneficios.

Tabla 6.1.
Parámetros del Análisis DAFO.

INTERNOS		EXTERNOS	
		ENTORNO	
		Amenazas	Oportunidades
EMPRESA	Debilidades	BOMBONA-OXIGENO	
	Fortalezas		DINERO

En este epígrafe, aplicaremos la metodología DAFO a la situación actual del sector de la Restauración sevillana. A modo de orientación, en la Tabla 6.2, se recogen esquemáticamente todas las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas del sector, las cuales se desarrollan a continuación.

AMENAZAS

A1. El paquete Turístico y, más concretamente, el Todo Incluido, así como los nuevos hábitos turísticos

Aunque pueda parecer lo contrario, los turistas no son ningún mercado cautivo para la industria de la restauración local, ya que realmente éstos sí tienen otras alternativas a la hora de satisfacer sus necesidades básicas de comida y bebida. Estas alternativas se encuentran, por ejemplo, en las magníficas cadenas hoteleras españolas, que están entre las mejores de sus categorías en el mundo. Por citar algunas, en cadenas de playa destacan los hoteles Riu, Barceló, Grupo Meliá, Iberostar o, entre las de ciudad, NH y AC comparten renombre con las ya mencionadas Barceló o Grupo Meliá, entre otras muchas.

Si se realizara una campaña de encuestas sobre cual creen los restauradores de las zonas turísticas del Caribe atlántico, incluyendo los de las Canarias, que es la mayor amenaza para la industria local, posiblemente, ganaría la fórmula del Todo Incluido (TI). Como hemos estudiado, con este concepto turístico se busca ofrecer una absoluta seguridad al turista, ya que conoce a priori cual será el gasto total de su viaje. Además, con esta seguridad en el coste se hace frente a la nueva tendencia del fraccionamiento

Tabla 6.2.
Análisis DAFO aplicado a la Restauración sevillana.

AMENAZAS
<p>A1. El paquete Turístico y, más concretamente, el Todo Incluido, así como los nuevos hábitos turísticos.</p> <p>A2. Variables de Política Monetaria: inflación superior a la media comunitaria y redondeo tras la entrada del Euro.</p> <p>A3. Deterioro de la Imagen de la profesión de camarero.</p> <p>A4. Dominio de la Cultura de la Tapa, versus restauración tradicional.</p>
OPORTUNIDADES
<p>O1. Una infraestructura educativa madura.</p> <p>O2. Nuevos hábitos turísticos: el Bajo Coste.</p> <p>O3. Las nuevas aplicaciones informáticas.</p> <p>O4. Posibilidades de favorecer el nombre de Sevilla mediante el éxito de las franquicias.</p> <p>O5. Nichos de mercado no explotados: restaurantes étnicos o internacionales.</p> <p>O6. Sevilla ciudad Universitaria.</p> <p>O7. La abundancia de medios de comunicación locales.</p>
DEBILIDADES
<p>D1. Insuficiente presencia del sector en los medios de comunicación locales.</p> <p>D2. Alejamiento de los principales centros gastronómicos nacionales.</p> <p>D3. Falta de estrellas mediáticas de gran renombre y reconocimiento internacional y falta del Reconocimiento Internacional de las Estrellas Michelin.</p> <p>D4. Fuerte peso de la tradición en la demanda.</p> <p>D5. Necesidad de favorecer el dialogo entre las distintas Asociaciones y que éstas trabajen coordinadas junto con las Escuelas de Hostelería.</p> <p>D6. Intrusismo profesional.</p> <p>D7. Servidumbres del casco histórico.</p> <p>D8. Se desaprovechan sinergias debido al excesivo individualismo y desinterés en la participación en los proyectos conjuntos.</p>
FORTALEZAS
<p>F1. Cultura de la Tapa.</p> <p>F2. Evolución económica y turística de la ciudad de Sevilla.</p> <p>F3. Industria del Catering.</p> <p>F4. Restauradores consagrados a escala local y conocidos fuera de la ciudad.</p>

de las vacaciones, de forma que se puede comprobar que ha aumentado la frecuencia en los viajes de los habitantes de los países occidentales, tanto haciendo turismo interior como exterior pero, a la vez, puede disminuir su gasto medio por viaje.

En el sector de la Restauración andaluz también encontramos esta amenaza de las formulas TI, hasta hace poco desconocidas en nuestras playas. Entre los grupos hoteleros que están optando por esta fórmula destacan Iberostar y Riu, en playas tan cercanas a Sevilla como las de Huelva o Cádiz.

Obviamente, el turista que opta por esta alternativa deja de ser un cliente potencial de los restaurantes y bares andaluces, salvo alguna comida esporádica. Incluso cuando contraten una excursión desde su hotel en nuestras playas o desde el crucero atracado en algún puerto andaluz y acudan a ver los encantos turísticos de nuestras ciudades, vendrán saturados tras un pantagruélico desayuno y saben que, cuando vuelvan por la tarde-noche, tendrán toda la comida que deseen sin un pago adicional, por lo que no es de esperar que, de media, realicen un gran gasto en nuestros restaurantes.

Aunque en la actualidad es un porcentaje pequeño el volumen de turistas que llegan a Sevilla desde un hotel TI o desde un crucero y aunque no es previsible que en el medio plazo se desarrollen hoteles TI en nuestra ciudad¹, sí estamos ante una tendencia creciente que cada vez será más representativa de los turistas que acudan a nuestra ciudad sin pernoctar en la misma. La única forma de combatirla es mediante una buena relación calidad precio que invite al turista a entrar en los establecimientos a probar la gastronomía local, a pesar de que se encuentren saturados de comida².

De todas formas, en nuestra ronda de entrevistas, no hemos detectado que exista una gran preocupación por este tema entre nuestros restauradores, no viéndolo la mayoría de ellos como una amenaza real sino, en todo caso, como una amenaza lejana. Incluso uno de los entrevistados señaló que el desarrollo de la fórmula hostelera TI podría tener efectos favorables.

Lo cierto es que actualmente los estudios muestran que los turistas destinan una media del 45,8 por ciento de su gasto medio diario a los servicios de restauración en Sevilla, es decir, próximamente unos 30 euros, según datos de Instituto de Estadística de Andalucía (ver Gráficos A.9 y A.10).

Otro factor a tener en cuenta del turista del siglo XXI es su mayor sensibilidad al precio. La filosofía de que el turista se despreocupa de los gastos cuando sale al extranjero, y no mira tanto la relación calidad precio, cada vez más se pone en entredicho. Esto se debe a que el salir al extranjero deja de ser un hecho extraordinario para muchos turistas. Las personas viajaban más, incluso hay cada vez mayor porcentaje de turistas que salen al extranjero más de una vez al año, y por tanto, son menos despreocupados con el gasto, ya que tienen que repartir su presupuesto para turismo entre varios viajes, nacionales e internacionales.

Y por último, no hay que olvidar que los hoteles españoles son empresas de vanguardia y están cuidando cada vez más el servicio de restauración. Buena prueba de ellos son los esfuerzos que están realizando muchos hoteles de Sevilla en este sentido y la importante cuota de mercado que tienen en celebraciones y congresos. Otra señal de esta tendencia son las Jornadas sobre Gastronomía que han organizado últimamente estos establecimientos. También cabe destacar como ejemplo los cada vez mejores restaurantes de hoteles de la Costa del Sol, como hace poco resaltó Francisco

¹ De todas formas, esta tendencia se puede ver alterada a largo plazo, ya que se están realizando experimentos de hoteles TI en ciudades como La Habana o, dentro de nuestro país, Zaragoza. Del éxito de estos experimentos dependerá que, en un futuro indeterminado, podamos ver la inauguración de Hoteles con la fórmula TI en las principales ciudades turísticas europeas.

² Respecto a la calidad-precio de Sevilla como destino turístico en general (no solo de la Restauración), y según el Balance del año turístico de la provincia de Sevilla (IEA, 2004), un 92,4% de los turistas la valora como buena o muy buena.

García, responsable de “El Lago” de Marbella, que acaba de ser premiado con una estrella Michelin en la guía de 2006 y donde la apuesta estrella del año 2005 fue la contratación del magnífico chef andaluz Dani García por el grupo Sol-Meliá, que inauguró en el verano de dicho año el restaurante Calima dentro del Hotel Don Pepe en Marbella. Otro ejemplo a reseñar, es el restaurante Mesana del Hotel Guadalpín.

A2. Variables de Política Monetaria: inflación superior a la media comunitaria y redondeo tras la entrada del Euro

Actualmente vivimos en un entorno muy competitivo, en el que cada vez hay más productos sustitutivos con los que el cliente puede hacer frente a sus necesidades. La misma ciudad de Sevilla es un producto más dentro del mercado turístico internacional donde compite con multitud de destinos a lo largo y ancho del mundo. Se trata de una competencia feroz, en un entorno cada vez más próximo a la información perfecta, ya que el turista desde casa, con su PC o MAC, puede saber en pocos minutos los precios y características de todos los productos. Por tanto, todos los vectores que definen el atractivo del destino deben ser competitivos, es decir, contar con una alta relación calidad-precio. Dentro de ellos, juega un papel creciente la restauración y la gastronomía, como ya hemos comentado en epígrafes anteriores. Por todo ello, se debe ser especialmente cuidadoso en que la fijación de los precios de nuestros establecimientos de restauración sea realista y consiga abstraerse de la espiral inflacionista en que se encuentra el sector servicios en España.

En resumen, si la relación calidad-precio de nuestra restauración empeora³ frente a otros destinos turísticos, y si se extiende esa convicción entre los turistas, podría acabar afectando a la extraordinaria evolución que está teniendo el turismo sevillano y en general, cada vez serán más los que acudan con paquetes cerrados con el máximo de comidas incluidas. Como ya hemos estudiado, dicho turista dejará de ser un cliente potencial de la industria de la restauración.

Además, como es sabido, una inflación superior en las actividades de restauración a los porcentajes medios de incrementos salariales y la inflación media del país, aumenta el coste de comer fuera frente a cocinar en casa o beber en establecimientos frente a otras alternativas tan extendidas en nuestra cultura como es la “botellona”. A ello hay que sumar los incrementos en el coste de la vivienda y actualmente, en los tipos de interés hipotecarios, que disminuyen el porcentaje de la renta personal disponible para actividades de ocio.

De todas formas, igual que en el caso anterior, la mayoría de los expertos encuestados consideran que todavía tenemos margen en los precios para aguantar subidas sin perder competitividad, aunque admiten una lenta erosión de nuestra competitividad como destino turístico. Incluso algunos restauradores consagrados reconocen que para mantener los precios han tenido que bajar los beneficios. Estamos ante una situación difícil de enfrentar por parte de los restauradores, ya que la inflación que sufren es tanto en las materias primas, con especial hincapié en los pescados frescos, como

³ Ya sea por motivos endógenos, como la inflación propia del sector, es decir, los precios y redondeo que fijan los propios establecimientos, o exógenos, como la apreciación del euro con relación a otras divisas como el dólar.

en la mano de obra, ya que los restauradores deben hacer frente a salarios mayores con el objeto de hacer más atractiva la profesión de camarero, dentro de un entorno de escasez de mano de obra, que pasamos a comentar en el siguiente punto.

A3. Deterioro de la Imagen de la profesión de camarero

Como se comenta en el epígrafe 1.4.1.1, estamos ante una profesión que ha ido perdiendo atractivo en las últimas décadas, lo que está llevando a una escasez de profesionales en el sector en determinadas zonas de España. Tras analizar el sector, creemos que esa pérdida del atractivo de la profesión entre los jóvenes a la hora de decidir su futuro profesional, no se debe tanto a razones económicas, ya que por lo estudiado se puede concluir que los salarios del sector son incluso superiores a los de otros trabajos de baja cualificación, sino a razones más de orden cualitativo o cultural. En este sentido, aparece como el principal responsable los horarios del sector, que al coincidir con el ocio de los demás, dificulta su compatibilidad con la vida familiar o con el ocio propio, es decir, en una sociedad donde la capacidad de sacrificio humano en el trabajo es cada vez más limitada y aumenta el deseo por el disfrute del ocio en comunidad como objetivo final, el camarero se ve obligado generalmente a acceder al ocio en soledad, es decir, cuando los demás están trabajando.

Además, otros sutiles cambios culturales juegan en contra de esta profesión, ya que la tendencia actual, que busca el prestigio social mediante el "título" del trabajo y la apariencia de jefatura, es absolutamente incompatible con una profesión donde domina el componente servicio a los demás. De todas formas, para hacer frente a esta tendencia, algunos abogan por el cambio de nombre, por lo que en vez de cursos de camareros, podemos encontrar cursos en Técnico de Calidad de Servicio y Relaciones Públicas (RRPP).

Por tanto, cada vez es más frecuente ver como ese trabajo está siendo ocupado por población inmigrante. Aunque todavía en Sevilla es mayoritaria la presencia de población autóctona en estas labores, sí hemos observado, tanto en las encuestas como en las entrevistas personales, una gran preocupación en los gestores de los establecimientos por la escasez de personal cualificado y motivado. En la medida en que estamos inmersos en una tendencia de disminución de la tasa de desempleo en los últimos años en nuestra ciudad, es de esperar que estos problemas se agraven, salvo que se consiga aumentar el atractivo de la profesión, por lo que la entrada de mayores efectivos de población inmigrante en el sector parece inevitable. Por ello, entre las soluciones útiles, parece encontrarse el favorecer la entrada en el sector de colectivos con mayores dificultades para la inserción en el mercado de trabajo, y por tanto con mayor riesgo de exclusión social.

Una alternativa sería la creación de escuelas de Formación Profesional dirigidas a la inmigración y cambiar las políticas públicas de formación en los propios establecimientos. Actualmente, estas políticas están generalmente orientadas a grandes grupos, es decir, que los restaurantes sean pequeñas academias para la formación de grupos numerosos, lo cual falla en el momento en que no hay demanda suficiente de alumnos. Por ello, los planes de ayudas a la formación en el establecimiento deben orientarse más hacia pequeños grupos o, incluso, para un único individuo. Un buen ejemplo de ello es el proyecto Eres Sevilla, acogido a la iniciativa comu-

nitaria Equal de las Delegaciones de Economía e Innovación y Empleo del Ayuntamiento de Sevilla que busca la inserción laboral de los colectivos antes señalados y que subvenciona los gastos de formación de los empleados en el puesto de trabajo.

Como ya comentamos en epígrafes anteriores, existe una corriente teórica que defiende una formación mixta, sala y cocina, para aumentar el atractivo de los cursos de camarero (o Técnico de Calidad de Servicio y Relaciones Públicas), aprovechándose del interés actual que existe por la formación en cocina.

Sin duda alguna, estamos ante el problema que los restauradores perciben como más importante para el desarrollo futuro de su actividad y que les provoca frecuentes rotaciones en sus plantillas. Además, es el que les consume en mayor medida sus energías, afectando el ánimo con el que miran al futuro. En las entrevistas, hemos observado que este problema enturbia cualquier proyecto de futuro en los restauradores e incluso llegamos a ver cómo empresarios consagrados deciden adoptar estrategias defensivas de cara al futuro, abandonando o congelando proyectos de expansión.

A los problemas de la falta de personal, hay que añadir la creciente movilidad interna del personal de restauración. Estamos ante un sector que ha visto como en los últimos años accedían al mismo nuevos empresarios que, buscando posicionarse rápidamente en el sector, han atraído y contratado, con buenas ofertas económicas, a excelentes profesionales, tanto en sala como en cocina, de establecimientos ya consolidados. Todo ello ha obligado a revisar los salarios al alza de muchos de estos profesionales para evitar su fuga, creando un cierto malestar en el sector. Esta dinámica de “fichajes estrella” es propia de sectores económicos en etapa de expansión, luego es también un buen indicador de la salud del sector.

De todas formas, el servicio de sala, aunque amenazado, sigue siendo un estándar de calidad de la gastronomía sevillana y para mantener un buen nivel de calidad en el servicio es necesario que los empresarios atiendan cada vez más a las nuevas exigencias del mercado, estudiando posibles recortes en sus horarios de negocio así como nuevas fórmulas contractuales con su personal, como son los contratos a tiempo parcial, o la posibilidad de hacer turnos seguidos incluso en los contratos a media jornada, es decir, trabajar una semana si y otra no. La flexibilidad y los incentivos sociales respecto de los trabajadores parece ser la única salida posible a corto plazo.

A4. Dominio de la Cultura de la Tapa, versus restauración tradicional

La tapa es la gran bendición de la restauración sevillana, como veremos al analizar las fortalezas (F1), pero también puede ser un lastre para desarrollar y mejorar el conocimiento de nuestra restauración local, entendiéndolo en este caso por la misma, aquellos restaurantes que tienen una carta de platos y postres (y no una basada en las tapas y media raciones) orientada a conseguir una mayor excelencia que pueda ser reconocida nacional e internacionalmente.

En nuestra ciudad, la cultura de tapear y los hábitos de consumo que conlleva en los establecimientos de restauración, convierte en infrecuente el hecho de que las personas opten por una comida tradicional de mesa y mantel, cuando comen fuera de sus casas. Por tanto, la cuota de mercado de los restaurantes sin tapeo es menor a la que tendrían en otras ciudades. Esto no significa que no se pueda desarrollar una gastronomía de prestigio debido al peso de las tapas, ya que, por ejemplo, la presencia de

los pinchos no ha impedido que en el País Vasco se desarrolle una de las gastronomías más prestigiosas del mundo.

De todas formas, la fuerza de la tapa en Sevilla obliga a que los restaurantes tradicionales la tengan presente en sus estrategias, bajo el principio básico de que deben ser especialmente cuidadosos con los precios de sus platos, ya que el cliente cuenta con las alternativas de tapear en un bar a la hora de decidir donde acudirá a comer.

Entre las estrategias más exitosas para dar respuesta a esta cultura, se encuentra la división del restaurante por zonas, dos o tres, claramente diferenciadas. Estas zonas o áreas pueden estar geográficamente separadas, por ejemplo en diferentes plantas de un edificio o en edificios anexos, o en cambio, pueden compartir una misma planta, aunque en este caso estarán diferenciadas por elementos externos, como podrían ser la existencia de biombos o la calidad de las mesas, sillas, cristalería o mantelería. De esta forma, es frecuente que las mesas de tapas o raciones o no tienen manteles o son de papel, mientras que las del restaurante presentan manteles de tela. En el caso de que se opte por dos zonas, una será la de tapas, con posibilidad de pedir medias raciones y raciones, y la otra será la de menú de platos y raciones. Si se opta por tres, generalmente barra con taburetes, mesas con manteles de papel o sin él y mesas con manteles de tela, la primera será la de tapas, la segunda sería para raciones y medias raciones (aunque dependiendo del establecimiento podrían permitir también las tapas en las mismas, pero normalmente con un precio superior a la barra) y finalmente, la tercera sería para comer conforme a la carta de platos.

La estrategia de la segmentación cuenta con cada vez un mayor número de adeptos entre los establecimientos sevillanos y entre los que han optado por la misma están muchos de los más prestigiosos restaurantes de nuestra ciudad. La barra de tapas a la que hacemos referencia en esta estrategia, no tiene nada que ver con la barra con la que cuentan muchos restaurantes, dentro y fuera de Sevilla, para que el cliente espere hasta que se le asigne mesa. En la segmentación propuesta esta barra tiene vida propia y no representa una fase transitoria de paso a la zona de mesas del restaurante, sino que puede ser el destino final del cliente donde realizará todas sus consumiciones en el establecimiento.

Otra tendencia que se puede observar es el encarecimiento en el precio de la misma, a medida que ésta se sofisticaba. De esta forma, vemos como aparecen nuevas tapas que enriquecen las oportunidades gastronómicas de Sevilla. Frente a esta mayor sofisticación en la cocina, también vemos que hay mercado para la sencillez y que propuestas como el servir latas de calidad (berberechos, mejillones...) o embutidos y montaditos sencillos encuentran bastante adeptos, dando lugar a establecimientos como las Abacerías o similares, que tanto están proliferando en los últimos años. En definitiva, la tapa, como fenómeno cultural y gastronómico, está más viva que nunca y todo restaurador está generalmente obligado a encontrarle un sitio en su establecimiento, aunque sea marginal.

Lo cierto es que es sencillo augurar un buen futuro a la tapa, ya que cada vez es más fácil encontrarla fuera de Sevilla, incluyendo incluso concursos para desarrollar las más innovadoras, como el anual del Madrid al que hemos hecho referencia (véase epígrafe 3.3.1.). Además, la tapa se ha convertido en el vehículo gastronómico con el que nos llegan las propuestas más imaginativas de los mejores chefs, en menús degustación donde cada plato presenta dimensiones similares a la tapa.

OPORTUNIDADES

O1. Una infraestructura educativa madura

Actualmente, Sevilla cuenta con una situación de partida interesante desde el punto de vista de la formación. Las escuelas privadas actuales (Escuela Superior de Hostelería de Sevilla ligada a la Taberna del Alabardero y Gambrinus con Cruzcampo) y la oferta de titulaciones públicas deben asegurar el suministro de fuerza laboral cualificada al sector. De todas formas, se debe favorecer la apuesta por la calidad de los mismos y de sus estudiantes con programas de prácticas que tengan como destino algunos de los restaurantes más prestigiosos de nuestro país o del extranjero.

Las escuelas de hostelería sevillanas deben realizar estudios de inserción profesional de sus egresados y ponerlos en conocimiento de los profesionales y administraciones públicas de cara a facilitar dicha intersección y aportar un mejor conocimiento del mercado laboral del sector. Esta es una de las razones que justificaría una mayor colaboración de los distintos agentes del sector, como posteriormente defenderemos.

Independientemente de las posibilidades de las escuelas de hostelería de Sevilla, los restaurantes sevillanos deben intentar aprovecharse de los estudiantes de otras escuelas de prestigio de fuera de nuestra ciudad, ofreciéndose a las mismas para poder acoger a estudiantes en prácticas. Algunos de estos contactos, con las escuelas locales o exteriores, podrían facilitarse a través de la Asociación de Hostelería. Sin embargo, esta política de atracción de mano de obra cualificada se debe retroalimentar por la apuesta por la calidad que deben hacer los restaurantes y por el reconocimiento de las estrellas Michelin, ya que estas estrellas actúan como imanes sobre los estudiantes de las mejores escuelas a la hora de buscar sus prácticas.

Creemos que la falta de estrellas Michelin en Sevilla es uno de los elementos que condiciona que muchos de los estudiantes de las escuelas de hostelería acaben realizando sus prácticas fuera de nuestra ciudad, con lo que perdemos los beneficios de su formación a la espera de su posible vuelta.

Entre los aspectos a mejorar del sistema formativo sevillano, destacan que la oferta de nueva mano de obra que las escuelas ofertan a los establecimientos ya consagrados es claramente insuficiente. Muchos de ellos, en las entrevistas, manifestaron que nunca habían recibido a alumnos en prácticas de las escuelas de hostelería sevillanas, o contratado a ninguno de sus titulados. Por tanto, como antes comentábamos, y dado los problemas de mano de obra del sector, se demandan nuevas soluciones con escuelas o programas de formación básica para camareros y orientados a colectivos sensibles como los inmigrantes.

Esta nueva orientación se fundamenta en los últimos datos de empleo. Según el Barómetro de Economía Urbana de junio de 2006, la Hostelería es un destino muy atractivo para la población inmigrante de Sevilla a la hora de dirigir sus demandas de empleo. De esta forma, el 10,20 por ciento en mujeres, y 8,80 por ciento en hombres, de las demandas de empleo de la población inmigrante en Sevilla se destinan a la Hostelería, siendo la segunda salida profesional para el caso de las mujeres inmigrantes y la cuarta para los hombres (ver Gráfico A.6).

Además, una asignatura pendiente de las escuelas de hostelería sevillanas reside en la falta de un gran nombre entre sus antiguos alumnos, es decir, necesitan lo que para La Cónsula de Málaga representa Dani García, un chef de prestigio internacional que sirva como referente para todos los que estudian en las mismas, y que con su saber impulse la gastronomía sevillana a nuevas cotas de calidad.

O2. Nuevos hábitos turísticos: el Bajo Coste

Frente al paquete Todo Incluido existen otras tendencias en el turismo actual que sí son claramente beneficiosas para el sector de la Restauración. Entre ellas, cabe destacar el desarrollo de las líneas aéreas de Bajo Coste ya que, según datos recientes del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en el primer semestre de 2006, 3 de cada 10 extranjeros que llegaron a España lo hicieron en compañías de Bajo Coste y todo hace pensar que esta tendencia seguirá creciendo. Tanto el aeropuerto de Sevilla como el de Jerez, por citar dos de gran proximidad a nuestra ciudad, están ganando protagonismo atrayendo nuevas líneas de Bajo Coste, y por tanto, trayendo nuevos turistas a nuestra ciudad.

El turista de líneas de Bajo Coste suele haber realizado su reserva por Internet directamente con la aerolínea, y generalmente vendrá sin paquete (como mucho, habrá reservado un hotel, puede que con desayuno, en la misma página de la aerolínea o en otra central de reservas de Internet). Por tanto, al no tener comidas cerradas, es un cliente potencial del sector de la Restauración sevillana. Para acceder a este cliente se debe cuidar especialmente la relación calidad precio, ya que al haber utilizado una línea de Bajo Coste estamos ante un consumidor muy sensible al precio. Además estamos ante un consumidor familiarizado con las nuevas tecnologías (ya que como hemos comentado, generalmente habrá hecho su reserva mediante Internet), por lo que utilizará los recursos de la red para informarse sobre la zona que va a visitar, incluida la gastronomía y los restaurantes.

La estrategia óptima para llegar a estos turistas es optimizar la presencia del establecimiento en las guías turísticas y gastronómicas más importantes y en Internet. Ambos objetivos son complementarios para el caso de las guías gastronómicas más prestigiosas, Michelin y Campsa (esta última sólo para turistas de habla hispana), ya que ambas cuentan con una versión de acceso gratuito a través de la red. De todas formas, esto no excusa que cada establecimiento concreto cuide sus propias páginas web, así como esté pendiente de lo que sobre el mismo se dice en los foros gastronómicos y páginas de viajes más importantes de la red, como las de LaNetro.com o Laotraguía.com, por citar sólo dos ejemplos de los diferentes portales que a esta actividad se dedican.

O3. Las nuevas aplicaciones informáticas

En este sentido y en primer lugar, las pantallas táctiles, y el software aplicado a las mismas, debe ser un elemento indispensable en todo establecimiento hostelero moderno. Esta simple mejora dinamizará la gestión del establecimiento tanto de cara al cliente, disminuyendo el tiempo de espera debido a que simplifica el proceso de

facturación, con lo que mejorará la rotación de las mesas, como de cara a la optimización del manejo del inventario.

Estamos ante uno de los pocos temas que en la campaña de entrevistas levantó un casi absoluto consenso entre los profesionales entrevistados, y la conclusión general fue que una más rápida expansión de los mismos entre nuestra restauración sólo se encuentra limitada por su elevado coste, que para rentabilizarlo exige un nivel de operaciones suficiente.

A este respecto, y dadas las carencias que hemos observado en el sector, sería interesante la elaboración de un plan de actualización tecnológica de los establecimientos que todavía no cuenten con sistemas de pantalla táctil y el software correspondiente, es decir, un pool de compras. Para ello se debería pedir ofertas a las distintas empresas que se dediquen al sector para que hagan una oferta conjunta. Posteriormente, ver si se puede conseguir una línea de financiación preferente para aquellos empresarios que estén interesados en las mismas. De todas formas, creemos que para que tenga éxito esta iniciativa, los empresarios deben ser concientes de que se está produciendo una nueva dinámica en nuestra ciudad y se les está ofreciendo una oportunidad de sumarse a la misma, por tanto recomendamos su implantación una vez que se haya generado ese ambiente favorable.

Finalmente, hemos observado que muchos de los establecimientos que las utilizan no sacan todo el rendimiento que estas máquinas ofrecen, por ejemplo de cara al control de costes y cálculo de beneficios por cada uno de los ítems que componen la carta. Por tanto, recomendamos que se formulen cursos sobre el manejo avanzado de estos equipos, en los que se explicará las funciones últimas de las mismas.

O4. Posibilidades de favorecer el nombre de Sevilla mediante el éxito de las franquicias

Las franquicias pueden convertirse en embajadores de nuestra ciudad y de su gastronomía. Este papel no es nada nuevo, y por ejemplo se puede citar el caso de las tabernas Lizarrán que favorecen la difusión de la cocina vasco-navarra. En este sentido, se debe trabajar para que los nombres de las Tabernas Gambrinus o de las cafeterías Café de Indias, por citar dos ejemplos, estén estrechamente ligados a nuestra ciudad. Ello exigiría unos compromisos de calidad por parte de las cadenas de franquicias, ya que obviamente, sólo si el producto es de alta calidad y unido a las tradiciones sevillanas podrá tener un efecto positivo sobre el turismo.

Sobre este particular, es decir, el hecho de que las cadenas de franquicias pueden o no tener un efecto favorable sobre el buen nombre de la gastronomía sevillana, no existe unanimidad entre los profesionales entrevistados, aunque son bastantes los que le dan poco valor al fenómeno de las franquicias, considerando que están ligadas a un producto de baja calidad, llegándoles a sorprender fenómenos como el citado Lizarrán. Personalmente, los autores del estudio consideramos que el mundo de la franquicia en la restauración ha alcanzado tal nivel de madurez y sofisticación que admite en su seno propuestas muy interesantes ligadas a la calidad. Buen ejemplo de ello son algunos de los restaurantes temáticos que día a día ganan cuota de mercado en el mundo anglosajón, y que empiezan a diseminarse por nuestro entorno.

O5. Nichos de mercado no explotados: restaurantes étnicos o internacionales

Poco a poco se está desarrollando una demanda por lo exótico entre los sevillanos, sobre todo entre los más jóvenes, que demandan nuevos sabores, más aún a medida que aumenta la preferencia por los viajes internacionales. Prueba de ello, es como el cous-cous empieza a ser un plato o tapa no infrecuente en lugares orientados a un público más joven como los de la Alameda.

Hasta hace poco, la oferta de gastronomía internacional estaba limitada a restaurantes chinos españolizados y diferentes pizzerías. Por fin, empieza a ser posible probar gastronomías tan aceptadas a nivel internacional, como la tailandesa, hindú o japonesa, aunque con una desigual calidad.

Debido al aumento de la inmigración que actualmente hay en nuestras tierras, el coste de montar establecimientos de cocina étnicas o de introducir recetas étnicas en bares tradicionales ha disminuido sensiblemente. De todas formas, al ser una demanda incipiente y mejor acogida por gente joven, de menor renta media, dichas propuestas deben ser especialmente cuidadosas con los precios fijados, sobre todo con los iniciales y si finalmente se opta por la forma de establecimiento tradicional, y no por el bar de tapas, estudiar que sea mediante la segmentación del establecimiento de forma que la barra de tapas sirva como punta de lanza de la gastronomía del restaurante.

El principal problema con que se encuentran estos restaurantes es que todavía se ven más como una alternativa para ocio de fin de semana, es decir, experimentan una importante disminución en su demanda durante la semana, ya que aún no se conciben como un lugar para realizar, por ejemplo, una comida de trabajo. En este sentido, y para desestacionalizar la demanda, puede ser una buena política comercial acudir a estrategias como el "Menú del Día".

O6. Sevilla ciudad Universitaria

El atractivo de nuestra ciudad y las bondades de su clima han hecho que Sevilla sea una de las ciudades españolas con más atractivo para los jóvenes extranjeros tanto europeos, que suelen llegar mediante el programa Erasmus, como norteamericanos, que vienen a pasar una temporada, entre cuatro y seis meses de media, dentro de la costumbre cada vez más extendida entre los alumnos de College de pasar una temporada (gap year o summer oversea) fuera de los EE.UU. Otra población joven extranjera que va en aumento son los que vienen a estudiar español, a enseñar inglés a hispanohablantes o, incluso, flamenco.

Todos estos jóvenes demandan servicios especializados y atención personalizada a nuestro sector de la Restauración, a la vez que ofrecen oportunidades de negocio al mismo. Para una explicación de una experiencia similar en Valencia, véase el epígrafe 3.2.1.

Estos estudiantes exigen el máximo respeto y una estrategia personalizada, ya que aunque son estudiantes, al proceder muchos de ellos de países con renta superior a la española, tienen un poder de compra medio o medio-alto. Además, si tienen una buena impresión de nuestra ciudad y sus atractivos, incluyendo los gastronómicos,

generarán nuevos visitantes, ya sean sus familiares que vienen a visitarlos o con posterioridad pueden volver ellos mismos con su familia y amigos. Preguntados sobre este particular, muchos de los restauradores entrevistados nos confirmaron esta hipótesis de que antiguos alumnos extranjeros volvían con su familia a establecimientos que conocían de su periodo de estudiante.

Por todo ello, este sector de la población exige una acción concertada entre la Asociación de Hostelería que les familiarice con las posibilidades de nuestra restauración y bares de copas. En caso contrario, se corre el riesgo de que bastantes miembros de comunidades como la norteamericana acaben consumiendo en bares o restaurantes que sean verdaderos guetos que repliquen sus propios ambientes de ocio. En este sentido, ya podemos encontrar en Sevilla establecimientos decorados con las banderas de los estados norteamericanos. Obviamente, en la medida que se favorezca la integración de estos estudiantes en la restauración autóctona, se favorecerán los efectos multiplicadores sobre el turismo en nuestra ciudad que antes describíamos, convirtiendo a los estudiantes en agentes o embajadores turísticos de nuestra ciudad.

O7. La abundancia de medios de comunicación locales

La existencia de múltiples televisiones locales, periódicos y revistas ofrece muchas posibilidades para difundir las bondades de la industria de la Restauración local entre la población residente. Además, sirven para favorecer la competencia entre los establecimientos y la búsqueda de la excelencia por parte de los mismos al buscar obtener una mejor calificación en las críticas. Finalmente, debido al carácter pedagógico que deben tener estos artículos y reportajes, se mejoraría la cultura gastronómica de la población.

DEBILIDADES

D1. Insuficiente presencia del sector en los medios de comunicación locales

Acabamos de comentar las posibilidades que presentan los medios de comunicación locales para mejorar el sector, pero lo cierto es que la situación actual no es demasiado satisfactoria. Si se desea impulsar una cultura gastronómica y un modelo propio sevillano es necesario empezar por aumentar la importancia del sector en los medios de comunicación locales. Se debe convencer a los mismos de que cuenten con secciones fijas realizadas por críticos gastronómicos con experiencia, favoreciendo así la competencia del sector y ensalzando la excelencia.

Entre las propuestas que hemos presentado a nuestro panel de expertos para favorecer la implicación de los medios de comunicación locales figura el copago de las facturas de los críticos gastronómicos, por parte de todos los agentes beneficiados por la crítica gastronómica, es decir, el medio de comunicación local, el establecimiento hostelero y la Asociación de Hostelería. De esta forma, se anima a los medios de comunicación locales a la introducción de secciones de crítica gastronómica fija, disminuyendo la aversión de los mismos a los costes de las "imprevisibles" facturas de los restaurantes. Los porcentajes de copago deberían negociarse, teniendo en cuenta va-

riables como la difusión del medio de comunicación local, de forma que por ejemplo, para un periódico, sería la tirada del mismo. Lógicamente los porcentajes del medio de comunicación local y del establecimiento hostelero deberían ser los más altos, ya que son los beneficiarios directos de los mismos, frente a la Asociación de Hostelería de Sevilla que al ser sus beneficios más indirectos, deberá tener un porcentaje marginal, casi testimonial.

La forma más fácil de montar este sistema sería que la Asociación preguntara a sus asociados quienes estarían interesados en este sistema y remitir la lista de los establecimientos a los medios de comunicación local. En principio, éste es un sistema bastante atractivo para los establecimientos, ya que cualquier crítica favorable tiene un efecto sobre la promoción del establecimiento muy superior a los anuncios pagados por el propio establecimiento. Esta máxima la comparten la mayoría de los expertos entrevistados. Por tanto, el resultado final puede ser un ahorro de costes de publicidad para el establecimiento, aunque tenga que cofinanciar la crítica.

Para evitar condicionar la crítica posterior y agilizar el funcionamiento del sistema de financiación, el porcentaje de copago que deba hacer frente el establecimiento sujeto a la crítica deberá ser descontado una vez que, terminada la consumición y pedida la cuenta, el crítico se identificara.

De todas formas, este sistema debe tener una duración transitoria y lo lógico es que se desmontara cuando las secciones dedicadas a la crítica gastronómica en los medios de comunicación locales fueran rentables, debido a la aceptación que tuvieran. Obviamente, para alcanzar este estado deseable se debe elegir a personas que desde la profesionalidad sean capaces de construir unos artículos pedagógicos pero entretenidos, que huyan de cualquier snobismo o sobreabundancia de tecnicismos no explicados y siempre dentro de la crítica constructiva, es decir, las deficiencias deben venir acompañadas de consejos para superarlas.

Entre los problemas obvios de un sistema de copago, destaca la selección adversa de la población a la que debe hacer frente el crítico, ya que sólo podrá visitar a los establecimientos que previamente estén en la lista de establecimientos interesados en el copago. De todas formas, creemos que este problema se mitigaría con el tiempo, ya que si la sección fija de crítica gastronómica tiene éxito, cada vez serán más los establecimientos interesados en entrar en este sistema. Además, los medios de comunicación, de forma esporádica al principio y más sistemática a medida que pase el tiempo, podrían financiar la totalidad de las facturas de otros restaurantes ajenos al copago, para mitigar este problema. Por último, y para fomentar la colaboración de los medios de comunicación en esta estrategia del copago, se podría plantear la posibilidad de entregar un premio a la mejor crítica gastronómica, pudiendo coincidir la concesión del mismo con la cena anual de la Asociación de Hostelería.

D2. Alejamiento de los principales centros gastronómicos nacionales

Geográficamente, estamos muy lejos de las grandes cocinas españolas, sobre todo la catalana y vasca que, por el orden antes descrito, son las mayores acaparadoras de estrellas Michelin en la actualidad (ver Tabla 4.9), con todos los inconvenientes que este alejamiento conlleva. Además, el liderazgo de estas regiones es cada vez mayor,

siendo prueba de ello el hecho de que la clasificación anual de las mencionadas estrellas Michelin es adelantada cada año por un periódico catalán, La Vanguardia. Por este motivo, habría que estudiar como conseguir una mayor interacción con las mismas, tanto dinamizando los esfuerzos internos, como buscando ayudas y alianzas con establecimientos y Escuelas de Hostelería de esas zonas. Un buen ejemplo de esto último es la colaboración de la Hacienda Benazuza con el El Bulli.

Obviamente, otra alternativa es favorecer la movilidad en el mercado laboral, sobre todo es sus primeros momentos, mediante las prácticas de estudiantes de las Escuelas de Hostelería, tanto mandando los nuestros a sus fogones, como de hecho ya hacen algunas de nuestras escuelas, como ofreciendo nuestros mejores restaurantes a las Escuelas de Hostelería catalanas y vascas. Además, se deben articular programas de estancias en nuestros mejores restaurantes de chefs que provengan de los mejores restaurantes españoles, es decir, ofrecer trabajo por periodos cortos a aquellos que deseen venir a nuestra ciudad por una temporada, más como experiencia vital, que como una salida profesional.

D3. Falta de estrellas mediáticas de gran renombre y reconocimiento internacional y falta del Reconocimiento Internacional de las Estrellas Michelin

Posiblemente éste sea el mayor problema de la Restauración sevillana. Necesita más figuras relevantes, más chefs con reconocimiento nacional e internacional. Este hecho tendría innumerables ventajas para la cocina y el turismo sevillano debido a las externalidades positivas que sobre el resto de establecimientos tiene el que un restaurante sevillano consiga este galardón. Un ejemplo de ello lo tenemos en la Costa del Sol, donde la concesión de una estrella Michelin en el último año al restaurante El Lago ha servido para que se hable de la Nueva Cocina de la Costa del Sol. En dicha zona, se han abierto muchos restaurantes de calidad como Calima, Airen o Palo Cortado y además, los mejores hoteles están apostando por la restauración, como antes hemos comentado.

Tener ese reconocimiento internacional, el de las estrellas Michelin, es absolutamente necesario si realmente queremos diferenciar nuestra cocina y que se pueda hablar de cocina sevillana o andaluza. Además, debe servir de base para proyectos más ambiciosos, como por ejemplo, la Embajada Gastronómica de las bondades culinarias de Cataluña (véase epígrafe 3.2.1.).

De todas formas, también hay que ser conscientes de la cada vez mayor dificultad de destacar en el panorama culinario español, ya que el nivel ha subido mucho en las últimas dos décadas. Esto implica que los mismos inspectores que acuden a nuestros restaurantes, los valorarán relativamente en función de la calidad del resto de restaurantes españoles. Si acudimos a las cartas de los restaurantes que han conseguido en los últimos años aunque sólo sea una estrella, es fácil concluir que se premia la cocina imaginativa, mientras que cada vez son menos los restaurantes premiados que se dedican a cocina tradicional.

Aunque algunos expertos consultados nos hicieron ver que todavía las estrellas Michelin no son demasiado importantes en el contexto de nuestra ciudad, creemos

que dicha importancia se incrementará en los próximos años. Como prueba de ello se puede citar que recientemente, dos de los principales periódicos de España, El País y el ABC, han desarrollado campañas entre sus lectores, tanto de sus diarios en formato electrónico como en papel, para regalarles la última guía Michelin de 2006; es decir, creemos que cuanto mayor sea la difusión de la misma, mayor será su poder real sobre los clientes sevillanos, sobre todo en los segmentos altos y medio-alto de renta.

De todas formas, creemos que se debe articular por parte de la Asociación de Hostelería de Sevilla un programa piloto para el fomento del prestigio empresarial del sector. En este sentido y como primer paso, se debe montar un seminario al que acudan inspectores de la Guía Michelin con dos objetivos. Primero, transmitirles el interés que tienen nuestros empresarios y la ciudad por la labor de la Guía Michelin y por ofrecer una gastronomía moderna y de calidad y en segundo lugar, establecer un dialogo constructivo entre inspectores y empresarios. De esta forma, se pediría a los inspectores que explicitaran cuales son los requisitos necesarios para conseguir una estrella o al menos, una mención especial como el BidGourmed. Qué duda cabe que estos inspectores ayudarían a clarificar el campo de juego, exponiendo cuales son los retos de la gastronomía sevillana y los consejos que darían a nuestros restauradores, a la vez que del mutuo dialogo conocerán mejor las peculiaridades propias de nuestra restauración. Así, los empresarios sevillanos, una vez conocidas las exigencias y teniendo en cuenta la situación actual de sus establecimientos, estudiarían si les compensa una estrategia de búsqueda de este reconocimiento. No se puede olvidar cómo se definen las estrellas Michelin, que según la Guía, marcan el atractivo de un establecimiento para viajar al mismo, siendo en el caso de las 3 estrellas razón suficiente para planificar un viaje, independientemente de los atractivos del entorno. Casi podríamos hablar de catedrales de la buena vida.

Respecto a los compromisos que debían adquirir las administraciones públicas en este programa piloto respecto de los restaurantes premiados, existe diversidad de opiniones entre el panel de expertos consultados. Mientras que prácticamente todos aprobaban la sugerencia de que se les dieran prioridad en las embajadas turísticas o en otros eventos turísticos patrocinados con dinero público, la mayoría no compararía que se les dieran incentivos económicos, como reducción en impuestos y tasas locales. De todas formas, hay que ser concientes de que seguir el camino necesario para obtener una estrella Michelin exige importantes sacrificios, tanto humanos como económicos.

D4. Fuerte peso de la tradición en la demanda

Sevilla es una ciudad bastante respetuosa con sus tradiciones y eso se ve reflejado en actividades como la restauración. Por ello no es de extrañar que determinados negocios demasiado innovadores para los cánones locales puedan verse expulsados en no demasiado tiempo del mercado. Un ejemplo de ello es la revolución en la pastelería local que se originó con establecimientos de gran calidad como Olivier o la pastelería que estaba situada en la entrada de la Taberna del Albardero. La primera cerró, mientras la segunda fue reducida a un pequeño mostrador interior, siendo sustituida por más mesas para su cafetería. De todas formas, dicha revolución continúa,

aunque en otro segmento, con establecimientos como la empresa de Catering Flor de la Pasión llevada a cabo por un equipo de profesionales procedentes de la experiencia anterior de la Taberna del Alabardero (Escuela Superior de Hostelería de Sevilla).

En otra escala de valores, otro ejemplo del fuerte peso de la tradición es lo difícil que fue, hasta bien entrados los 90, la implantación de franquicias de comida rápida en nuestra ciudad. A la timidez inicial le siguió una fuerte expansión de la mano de la revolución de los hábitos de compra debida a los nuevos centros comerciales, que como estudiamos, es casi el hábitat natural para este tipo de franquicias en nuestro país.

Nuestras entrevistas con los expertos del sector nos confirmaron esta visión inicial de que el cliente medio en nuestra ciudad no es demasiado sofisticado en sus demandas, y prima en cambio mucho la presencia de las materias primas. Por lo que conceptos como esferificación o las espumas son todavía ajenos al lenguaje de la gastronomía local y en ocasiones pueden llegarse a usar con carácter despectivo, para referirse a una gastronomía alejada de las exigencias locales. Incluso existe cierta desconfianza hacia la excesiva elaboración en los platos, considerando que puede enmascarar la calidad de la materia prima.

El peligro de abrir una línea de negocio demasiado innovadora para los gustos locales exige, igual que para el caso de los restaurantes étnicos antes citado, ser especialmente cuidadosos con los precios, sobre todos en las primeras fases, hasta que se consiga educar a los clientes y generar una demanda propia a los nuevos conceptos que se desean introducir.

Dicha educación puede venir acelerada por variables exógenas que escapan al control del restaurador. Por ejemplo, es difícil de medir la importancia que, sobre el salto de calidad y sofisticación del catering sevillano, tuvo la boda de la Infanta Elena en nuestra ciudad y lo publicitado que fue el Menú ofertado por Juliá.

Finalmente, no podemos olvidar que la demanda de los consumidores es una variable flujo, es decir, que varía con el tiempo y por tanto, es de esperar que sufra cambios de cara al futuro, los cuales, si se sigue la tendencia de otras urbes, se orientarán hacia una mayor sofisticación de la misma.

D5. Necesidad de favorecer el dialogo entre las distintas Asociaciones y que éstas trabajen coordinadas junto con las Escuelas de Hostelería

Se deben construir puentes entre las distintas asociaciones profesionales relacionadas con el sector y, junto con las suprasectoriales como la CES o la Cámara de Comercio, aunar esfuerzos de cara al futuro y plantear objetivos ambiciosos que, de forma separada, resultarían más inaccesibles.

Además, el trabajo con las Escuelas de Hostelería es absolutamente imprescindible para pegar ese salto de calidad en la Restauración sevillana. Como antes hemos comentado, las Escuelas deben conocer de primera mano cuales son las características del sector en Sevilla, así como sus necesidades y oportunidades, para encaminar mejor la carrera profesional de sus alumnos.

D6. Intrusismo profesional

Como la mayoría de las profesiones relacionadas con los servicios, también en el sector de la Restauración encontramos intrusismo. Dentro de las distintas actividades que hay en este sector, dicho intrusismo parece ser mayor en el caso de los servicios de catering y las fiestas universitarias y de fin de año. El común denominador de estas actividades es que no exigen un local estable para su prestación, ya que para organizar una fiesta o para servir un catering se puede alquilar el local exclusivamente para el evento. Mientras que en la persecución de las fiestas “clandestinas” se han realizado notables esfuerzos y conseguido importantes éxitos (entre otras cosas, motivados por los peligros que suponen para la salud pública, sobre todo, ante un hecho fortuito como un incendio) en el sector del catering es más difícil de perseguir y todavía nos encontramos en una fase muy inicial. De todas formas, y también por razones de salud pública (por ejemplo, no es infrecuente que algunos de estos caterings clandestinos carezcan de infraestructuras que impidan mantener la cadena de frío en los alimentos) debe lucharse contra este tipo de prácticas.

Como una variante de intrusismo, aunque indirecto, se puede considerar el fenómeno de la “botellona”, sin duda alguna la mayor competencia que actualmente tienen los bares de copa sevillanos. Dado lo complejo del tema, con numerosas externalidades negativas sobre la ciudad y sus ciudadanos (molestias a vecinos, destrozos en mobiliario urbano, deterioro de espacios de alto atractivo turístico, disminución en la productividad de los estudiantes, efectos a largo plazo sobre la salud pública debidos al excesivo consumo de alcohol...), que escapan del puro análisis económico para entrar más en campos como la sociología o la pedagogía, su solución no se aborda en este trabajo, aunque compartimos la necesidad de trabajar en la reducción de este problema.

D7. Servidumbres del casco histórico

Sevilla cuenta con uno de los conjuntos monumentales más impresionantes y extensos de Europa. La conservación de estos monumentos y el favorecer al turismo exige restricciones al tráfico rodado en el mismo para evitar males irreparables. Por tanto, los establecimientos de restauración ubicados en el casco antiguo, entre los que se encuentran muchos de los mejores de nuestra ciudad, deben sufrir una serie de servidumbres, entre las que destaca someterse a los horarios de reparto, lo cual es difícil dado que muchos de los restaurantes permanecen cerrados hasta pasado el mediodía. Además, y teniendo en cuenta la escasez de aparcamiento y las dificultades a la conducción, estos establecimientos son muy vulnerables a los servicios de transporte público, principalmente a los taxis para el caso de restaurantes de gama alta.

El limitado funcionamiento de los taxis en nuestra ciudad (según el “Observatorio del Taxi” de la Unión de Consumidores de Andalucía, los sevillanos se encuentran entre los más descontentos en cuanto a la disponibilidad de taxis, tanto en días laborales como en horario nocturno⁴), hace que prácticamente todo hostelero del centro

⁴ Además, según el Balance del año turístico (IEA, 2004), en la provincia de Sevilla los turistas valoran a los taxis por debajo de la media andaluza (6,9 en Sevilla provincia frente a 7,2 en Andalucía). Este aspecto del turismo junto con el alojamiento (8,2 frente a 8,3 de Andalucía) son los dos únicos conceptos en los cuales la valoración del turismo en Sevilla está por debajo de la media andaluza.

de Sevilla pueda contar una rocambolesca historia de cómo consiguió transportar a alguno de sus clientes a altas horas de la madrugada ante la falta de taxis.

Otras limitaciones del centro urbano se deben al espectacular boom inmobiliario que se está viviendo en España. Esto ha hecho que el coste de oportunidad de tener un restaurante o bar de tapas en el centro de Sevilla haya aumentado bastante y de forma desproporcionada en áreas comerciales donde están ubicadas las mejores tiendas de nuestra ciudad. Ante las suculentas ofertas que reciben los restauradores, no son pocos los que deciden abandonar el negocio, o renunciar a proyectos de expansión.

Aunque muchas de estas incertidumbres son inevitables, otras sí se pueden mejorar, como las relacionadas con el servicio de taxis. La Asociación de Hostelería debería adelantarse y promover un diálogo con el sector del Taxi sevillano, ofreciéndole la creación de complementos como el Bono Taxi del Plan Valencia (véase epígrafe 3.2.1.), es decir, que el establecimiento cofinancie parte del Taxi de vuelta del cliente a su lugar de alojamiento.

Estas medidas, que facilitan los desplazamientos desde el restaurante mediante transporte público, son ahora más atractivas en el nuevo contexto del Carnet por Puntos de la Dirección General de Tráfico. Si se quiere incentivar el consumo de alcohol en el restaurante, tanto durante la comida como tras la misma, se debe estudiar ofertar alternativas al uso del coche.

De todas formas, también el centro histórico sufre alguna externalidad negativa propia del sector de la restauración. Entre ellas, destacar la escasa calidad y desafortunada estética de algunos de los veladores de estos establecimientos. En este sentido, cabe señalar los esfuerzos del Ayuntamiento de Sevilla y de la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla por encontrar fórmulas que solventen este problema de forma similar a lo que ya se ha hecho con los quioscos de prensa y flores y las churrerías. Una ciudad que lucha por estar entre los principales destinos del turismo interior en Europa debe cuidar la estética y evitar la colocación de sillas y mesas de plástico de colores chillones y estridentes en sus principales plazas y avenidas.

Sin embargo, la homogeneización y mejora del mobiliario urbano en los establecimientos de restauración no se debería llevar a cabo sin la implicación de los empresarios, por lo que se podrían aplicar fórmulas imaginativas que los incentiven a invertir en dicha renovación.

D8. Se desaprovechan sinergias debido al excesivo individualismo y desinterés en la participación en los proyectos conjuntos

La escasa participación inicial en la campaña de encuestas de este trabajo nos dio la primera luz de alarma y pronto descubrimos que no era un caso aislado. Otro buen ejemplo reciente es la encuesta que realizó la Escuela de Hostelería Gambrinus para que las empresas expusieran sus demandas de formación para su personal, cuya participación en Sevilla fue muy inferior, según sus responsables, a las que obtuvieron cuando realizaron la misma campaña de encuestas en Jaén. En definitiva, hemos encontrado un porcentaje importante de empresarios demasiado preocupados por el

día a día, para trabajar en proyectos conjuntos, entre otras cosas, porque no ven la utilidad de los mismos.

Obviamente, el secretismo en la gestión del establecimiento es una estrategia útil en muchas ocasiones para evitar a los competidores, pero la lógica competencia entre establecimientos no impide que se pueda participar en proyectos conjuntos que redunden en beneficio de todos. Entre las causas que pueden explicar esta apatía se encuentra que estamos ante un sector muy heterogéneo, pues nada tiene que ver un pequeño bar familiar de barrio con los intereses de alguno de los grandes grupos de restauración de nuestra ciudad.

Para romper esta desconfianza mutua entre los restauradores sevillanos es necesario acometer iniciativas que ofrezcan beneficios a la mayoría de los establecimientos y en las que desde el principio queden claro cómo se repartirán esos beneficios. En caso contrario, las desconfianzas desproporcionadas pueden ser un lastre para el sector.

Una vez mejorado el clima de participación, se podrían acometer proyectos conjuntos como las tarjetas de fidelización con validez para diferentes establecimientos, que ya no sólo se utilizan en establecimientos de la misma cadena como la del club Vips, sino entre restaurantes sin ninguna relación contractual anterior como el BonoChef. En esta estrategia conjunta participan más de 100 restaurantes de Madrid y Segovia, en los que tras realizar la consumición el cliente consigue un cupón de descuento para su próxima consumición, cuyo valor varía entre el 5 y el 25 por ciento de la cuantía de la factura, dependiendo del establecimiento y de las circunstancias de la comida.

FORTALEZAS

F1. Cultura de la Tapa

Esta es sin duda una de las grandes fortalezas del sector de la Restauración sevillana. Con la cultura de la tapa se garantiza una demanda mínima sostenida durante todo el año, entre otras cosas, debido a las bondades climáticas de nuestra ciudad, que generalmente permite enfrentarse a la experiencia de tapear en un entorno no desapacible. Además, la tapa está estrechamente vinculada al clima de Sevilla, sobre todo en los meses de mayor calor, cuando la comida se hace más ligera y permite mantener en la carta recetas que difícilmente se venderían si la unidad de consumo fuera la ración o el plato completo. De esta forma, cuando el termómetro alcanza los cuarenta grados, el potaje, el menudo o cualquier guiso de invierno, sigue teniendo atractivo en la tapa.

La tapa es también un medio bastante cómodo, debido a su tamaño y menor coste, para probar nuevos sabores y expandir la cultura gastronómica del cliente. La tapa se convierte en el mejor embajador gastronómico de platos más sofisticados y de nuevas cocinas. Por ejemplo, una tapa de couscous o kebab puede representar el primer paso de un cliente a la gastronomía árabe.

Guardando las distancias, es significativo que cada año, cuando el genial chef Ferrán Adrià presenta sus nuevas propuestas lo hace en su menú degustación, en un formato y tamaño similar a nuestras tapas. Luego, como ya hemos comentado, en la

búsqueda de una mayor excelencia por parte de nuestra cocina, las tapas tienen que seguir jugando un papel estelar.

Además, al estar instaurada una cultura de tapas en barra, disminuye los costes fijos de montar un nuevo establecimiento, al no necesitar de tanto espacio como un restaurante formal. De esta forma, el montar un pequeño bar de tapas aparece como una salida profesional interesante para aquellas personas que buscan el autoempleo.

Lo cierto es que la tapa goza de una salud inmejorable, no sólo en las ciudades andaluzas, sino en el resto de España y en otras urbes europeas o incluso norteamericanas. Es un elemento vivo que se ha ido sofisticando y mutando en los últimos años, con lo que el cliente puede acceder a nuevos sabores y texturas. Además, el comer de tapas como liturgia social es uno de los atractivos turísticos de nuestra ciudad.

Como conclusión, creemos que las ventajas de la tapa superan con creces las amenazas de las mismas, como las ya comentadas dificultades para el desarrollo de una gastronomía tradicional (véase A4 en este mismo epígrafe). La mayoría de los expertos consultados son de la misma opinión, con lo que le auguran un futuro inmejorable. A aquellos que hacen hincapié en el menor margen de beneficios de las mismas, simplemente recordarles que el beneficio total depende tanto del margen como de la rotación, luego un buen bar de tapas con una alta rotación será un establecimiento bastante rentable.

F2. Evolución económica y turística de la ciudad de Sevilla

Según el Balance del año turístico (IEA), en el año 2004, 2,3 millones de turistas visitaron la provincia de Sevilla, un 3,6% más que el año anterior. Esta cifra supone que la provincia de Sevilla tiene una cuota de participación en el turismo andaluz del 8,7%. Junto al turismo, la economía sevillana en general está disfrutando de una etapa de dinamismo, lo que se manifiesta en la tasa de paro EPA de la provincia, que presenta un descenso continuo, pasando del 21,2 por ciento en 2001, a un de 12,2 por ciento en el segundo trimestre de 2006, es decir, un descenso de más del 42% en 4 años.

De todos los datos anteriores se puede concluir que estamos en una época de bonanza y, dado que las actividades de restauración son un bien de lujo para el consumidor, su demanda está directamente relacionada con el nivel de renta de la población residente o turística. Objetivamente, nos encontramos ante el escenario económico más favorable que posiblemente nunca haya tenido el sector de la Restauración en esta ciudad en su historia moderna y por tanto, el entorno es claramente propicio para este tipo de actividades y de acciones conjuntas con el objetivo de alcanzar una mayor excelencia.

Pero además, la restauración sevillana contribuye a retroalimentar la buena salud turística de nuestra ciudad, como así lo pone de manifiesto un estudio reciente del Consorcio de Turismo de Sevilla. Según este estudio, la gastronomía local es uno de los aspectos mejor valorados de Sevilla como destino turístico, con una nota de 4,27 en una escala que va de 1 a 5 (ver Gráfico A.8). Finalmente, y de acuerdo con el Balance del año turístico (IEA, 2004), la Restauración en la provincia de Sevilla merece, para los turistas, una valoración de 8 sobre 10, igual que la media andaluza (ver Gráfico A.7).

F3. Industria del Catering

Sin duda alguna, nuestra industria del catering es una de las grandes fortalezas del sector. Tras la revolución que ha sufrido en los últimos 15 años, ha entrado de lleno en la modernidad abandonando esquemas excesivamente tradicionales.

La industria del catering sevillano ofrece soluciones para todos los presupuestos, y a pesar de los incrementos de precios en los últimos años, sobre todo en banquetes para boda, sigue siendo muy competitiva. Por lo tanto, esta industria es un activo importante a la hora de promocionar nuestra ciudad como lugar de congresos, al ser la restauración para eventos un elemento fundamental de los mismos. Además, juega un papel a largo plazo en la educación del consumidor, que gracias al catering de celebraciones puede acceder a nuevos sabores con lo que se va sofisticando su demanda.

De todas formas, estamos hablando de una renovación desigual que debe continuar en los próximos años. En este sentido, cabe destacar la mayor sofisticación que se han dado en los aperitivos que componen el cóctel de bienvenida, superando las antiguas tarteletas o la introducción de los sorbetes, pero todavía se observa el predominio de la demanda tradicional, a la que antes hacíamos referencia, en los platos principales.

F4. Restauradores consagrados a escala local y conocidos fuera de la ciudad

Sin entrar en nombres, para no cometer la torpeza de dejar alguno fuera, nuestra ciudad cuenta con unos cuantos restauradores que han conseguido convertir sus restaurantes en templos de la buena vida, y aún cuando carecen de la medalla última, la estrella Michelin, sí han conseguido otros reconocimientos como los soles de la Guía Campsa o excelentes referencias en guías turísticas tan prestigiosas como la Lonely Planet. Dichos restauradores deben constituir la masa crítica necesaria con la que impulsar una nueva vía de excelencia en nuestra ciudad y se debe contar con ellos en cualquier programa de mejora del sector. Aunque estos restauradores no tienen una gran presión para innovar hacia formas más elaboradas en la cocina, ya que tienen un gran éxito comercial satisfaciendo la demanda más tradicional de nuestra ciudad, sí han ido introduciendo elementos novedosos a medida que esa demanda se está sofisticando poco a poco.

A su vez, estos restauradores deben ayudar de forma directa e indirecta, a través de las asociaciones en las que ostentan poder y prestigio, a aquellos jóvenes restauradores, que con reputación generalmente ganada fuera de nuestra ciudad o en concursos regionales, están apostando por una nueva cocina en cuanto a técnicas y procedimientos, pero respetuosa con los ingredientes de nuestra cultura.

6.2. Hacia el Plan Estratégico del sector de la Restauración sevillana

En el epígrafe anterior hemos analizado los principales problemas, tanto presentes como futuros del sector de la Restauración de Sevilla, aportando soluciones para su superación. Por un lado, se han planteado unas recomendaciones para el profesional del sector, cuya aplicación dependerá del libre albedrío del mismo y por otro, se han propuesto otras actuaciones que sólo pueden llevarse a cabo mediante el esfuerzo conjunto al que antes hacíamos referencia.

Con el análisis DAFO anterior se ha pretendido la movilización de todos los agentes económicos, tanto públicos como privados, con capacidad de acción sobre el sector de la Restauración sevillana, para que sumen sus esfuerzos de cara a la obtención de los siguientes retos:

Tabla 6.3.
Retos de la Restauración sevillana.

1. Favorecer la EXCELENCIA en el sector.
2. Promover la DIFERENCIACIÓN y el RECONOCIMIENTO nacional e internacional del sector.
3. Potenciar la PRESENCIA del sector en la vida local.
4. Incrementar la IMPLICACIÓN de los empresarios del sector en proyectos comunes.
5. Desarrollar el carácter pedagógico del sector y favorecer una mayor CULTURA GASTRONÓMICA en Sevilla.
6. Maximizar el papel del sector de la restauración dentro del TURISMO sevillano.

Para la consecución de dichos retos un primer paso puede ser la difusión de este Informe y de sus conclusiones entre todos los agentes del sector, facilitando su discusión en público mediante unas jornadas abiertas.

[FICHA-RESUMEN. LA RESTAURACIÓN SEVILLANA EN CIFRAS

Restauración y Turismo

Fuente: IEA y Turismo de Sevilla

- En una escala de 1 a 5, la Restauración sevillana es valorada en un 4,27 por los turistas que nos visitan.
- El 45,8% del gasto del turista que acude a la provincia de Sevilla se realiza en servicios del sector de la Restauración, lo que viene a suponer unos 30 euros, dado que el gasto medio del turista en nuestra provincia es de 65,60 euros. Esta partida es la más importante del gasto total del turista, seguida del alojamiento que representa el 29% del mismo.

Restauración e Inmigración

Fuente: Ayuntamiento de Sevilla

- En el sector de la Hostelería sevillana, la demanda de empleo por parte de la población inmigrante es del 9%, siendo las mujeres las que más demandan este sector (10,2%) frente a los hombres (8,8%).

Restauración y Mercado de Trabajo

Fuente: IEA e INE

- Sevilla dedica un 10,55% de sus establecimientos al sector de la Hostelería (2004).
- La población ocupada en el sector de la Hostelería (2001) en Sevilla capital era del 6,19% de la población ocupada total.
- El paro registrado en el sector de la Hostelería (2004) en Sevilla capital era de 7,26% de la población parada total.
- La ganancia media anual de un trabajador en Andalucía en el sector de la Restauración (2002) es de 14.437,83 para los hombres y 12.387,49 para las mujeres. Si el trabajador es español, la ganancia media es de 13.287,37 mientras que si es extranjero es 11.879,55. Según nivel de estudios realizados, la ganancia de un trabajador de formación profesional de grado medio es de 14.156,22 frente a los 10.505,05 de un trabajador sin estudios.

Restauración e Impacto Económico

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y marco input-output (IEA)

- Para el estudio de impacto, hemos considerado 3.823 empresas en los siguientes epígrafes del IAE: Epígrafe 671 (Servicios en Restaurantes). Epígrafe 672 (Servicios en Cafeterías). Epígrafe 673 (De Cafés y Bares, con y sin comida). Epígrafe 676 (Servicios en Chocolaterías, Heladerías y Horchaterías).
- El sector de la Restauración de la ciudad de Sevilla (2004) genera 14.151,31 empleos directos en la ciudad de Sevilla y 16.986,28 puestos de trabajo en la provincia como consecuencia de los efectos de arrastre de sus compras e inversiones (efecto indirecto) y del consumo de sus trabajadores (efecto inducido).
- El empleo total de 31.137,59 puestos de trabajo generado por el sector de la Restauración sevillana supone el 4,83% del empleo total de la provincia en el año 2004.
- El sector de la Restauración en Sevilla capital se caracteriza por un empleo medio de 3,7 puestos de trabajo por establecimiento y con unos Gastos de Personal de, aproximadamente, 17.000 euros por trabajador.
- La facturación media de un establecimiento de Restauración sevillano (2004) supera los 375.000 euros y el Excedente Bruto de Explotación ronda el 13% del volumen de Ventas.

Restauración y Valoración Interna de la situación actual

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas personales

- Para el 80,49% de los restauradores sevillanos entrevistados el principal problema del sector es la escasez y la falta de cualificación de la mano de obra.
- Los tres principales campos donde se observan deficiencias en la formación de la mano de obra son cocina, trato con el cliente e idiomas, señalados por el 65,85%, 46,36% y 41,46% respectivamente.
- La mayoría de los restauradores sevillanos (53,66%) demandan más escuelas de formación, sobre todo a nivel de formación profesional, y más del 40% apoyan los programas específicos de apoyo al sector como las jornadas o las embajadas gastronómicas.
- Las tres principales herramientas de promoción del establecimiento son los anuncios en prensa, la propia página web y los anuncios en folletos y revistas turísticas.

Restauración e Indicadores de restauración y bares

Fuente: Elaboración propia en base a INE, IEA y La CAIXA

- Sevilla dispone de 58 establecimientos de restauración por cada 10.000 habitantes.
- Sevilla cuenta con 27 establecimientos de restauración por cada 10.000 viajeros.
- Sevilla ofrece aproximadamente 23 establecimientos de restauración por cada hotel.

Restauración y las Guías Gastronómicas y de Viajes

Fuente: Elaboración propia

- La ciudad de Sevilla es, en términos absolutos, la capital andaluza con mayor número de citas en todas las guías consideradas (Guía Campsa 2006, Guía Michelin 2006, Guía Andalucía Lonely Planet 2005 (edición en inglés), Guía Andalucía Rough Guide 2003 (edición en inglés), Guía Andalucía Cadoganguides 2001 (edición en inglés) y en todas las categorías (Restaurantes y bares de tapas, Cafeterías, heladerías y pastelerías, Bares de copas), con alguna pequeña excepción.
- Respecto a las categorías de la guía Campsa, Sevilla es la única capital de provincia andaluza que cuenta con un restaurante de dos soles y la que oferta un mayor número de restaurantes recomendados. En relación con la guía Michelin, Sevilla no dispone de restaurantes con estrellas y solo cuenta con un restaurante con la mención "Bib Gourmand".
- Se observa que ninguna provincia andaluza cuenta con restaurantes de la máxima distinción (tres soles Campsa o tres estrellas Michelin).

Restauración y Tecnología

Fuente: Consorcio de Turismo de Sevilla y la Oficina del Plan Estratégico Sevilla 2010

- Un 35% de los restaurantes están introduciendo mejoras específicas para la conservación y preparación de alimentos y sistemas de gestión informática y de telecomunicaciones.
- Respecto a la energía, más del 32% de los establecimientos manifiestan poseer una programación eficiente de actividades, evitando picos de consumo y aprovechando horarios de tarifa reducida.
- Sólo el 15,5% de los restaurantes emplean medidas de calidad como los cuestionarios dirigidos a los clientes, la elaboración de indicadores o los buzones de quejas y sugerencias.
- Un 62,9% de los establecimientos se encuentran predispuestos a pagar por el asesoramiento en aspectos tecnológicos.

Restauración y Comparación con los datos económicos del sector Turístico

Fuente: INE

La Restauración en Andalucía (y según la sede central de la empresa) representa en el total del sector Turístico (Hoteles, Restauración y Agencias de viajes) los siguientes porcentajes:

- 78,35% del Personal Ocupado.
- 66,59% del Valor Añadido a precios de mercado.
- 62,47% de los Gastos de Personal.
- 69,49% del Volumen de Negocios.
- 37,59% de la Inversión Bruta en bienes materiales.

[BIBLIOGRAFÍA

- Agut, S.; Grau, R.; Peiro, J. M. (2003): "Competing needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands". *International Journal of Hospitality management*, N° 22, pp. 281-295.
- Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla (2004-2005): *Memorias de Actividades*.
- Ayuntamiento de Sevilla (1999-2003): *Anuario Estadístico de la ciudad de Sevilla*.
- (2005): *Conoce tu distrito*.
- (2006): *Barómetro de Economía Urbana*. Junio.
- Barrington, M.; Olsen M. D. (1987): "Concept of service in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 6, N° 3, pp. 131-138.
- Baum, T. (1996): "Unskilled work and the hospitality industry: myth or reality". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 15, N° 3, pp. 207-209.
- Benach, N. (2000): "Nuevos espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad en Barcelona". *Estudios Geográficos LXI* (238), pp. 189-205.
- Blancas Peral, F.J.; Buitrago Esquinas, E. M. (2005): *Estructura y política turística de Sevilla*. Edición electrónica a texto completo en: www.eumed.net/libros/2005/bpbe/
- Butcher, K.; Heffernan, T. (2006): "Social regard: a link between waiting for service and service outcomes". *International Journal of Hospitality management*. In press.
- Castillo Manzano, J.I.; López Valpuesta, L.; Aracil Fernández, M.J. (2003): *Estudio integral de la actividad portuaria en la provincia de Sevilla*. Pirámide, en coedición con la Autoridad Portuaria de Sevilla, La Caixa, Grupo Santander y El Monte.
- Cohen, E.; Avieli N. (2004): "Food in Tourism: Attraction and Impediment". *Annals in Tourism Research*, Vol. 31, N°. 4, pp. 755-778.
- Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Andalucía: *Catálogo de Franquiciadores andaluces*. www.camarasevilla.com/camarasandalucia/franquiciadores/index.php
- Consorcio Turismo de Sevilla y Plan Estratégico Sevilla 2010 del Ayuntamiento de Sevilla (2002): *Evaluación de Necesidades y Potencialidades Tecnológicas del Sector Turístico de Sevilla*.
- Consumer Eroski (2006): "Menús del día". *Revista Electrónica*, N° 97, marzo. www.consumer.es/menus
- Cullen, P. (1985): "Economic aspects of hotel and catering industry changes". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 4, N° 4, pp. 167-171.

- DBK S.A. Consultora (2004-2005): Resúmenes de los *Informes sectoriales* de: Cadenas de Restaurantes (Mayo de 2004-2ª Edición); Restauración en Centros Comerciales (Mayo de 2005).
- Diario *El País*: artículos diversos.
- Drew, K. (1987): "The Work and Education of Chefs". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 6, Nº 1, pp. 52-55.
- Felipe Gallego, J.; Peyrolón Melendo, R. (2004): *Diccionario de hostelería. Hotelería y turismo, restaurante y gastronomía, cafetería y bar*. Thomson Paraninfo. Madrid.
- Formica, S. (1996): "European hospitality and tourism education: differences with the American model and future trends". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 15, Nº 4, pp. 317-23.
- Freed, D. H. (1988): "Why can't customers complain better?". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 7, Nº 2, pp. 95-98.
- Gardner, K.; Wood, R. C. (1991): "Theatrically in food service work". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 10, Nº 3, pp. 267-278.
- Guía Cadoganguides (2001): *Andalucía*.
- Guía Campsa (2006): *España y Portugal*.
- Guía Lonely Planet (2003): *California*.
- (2005): *Andalucía*.
- Guía Michelin (2006): *España y Portugal*.
- Guía Rough Guide (2003): *Andalucía*.
- Haywood, K. M. (1989): "A radical proposal for hospitality and tourism education". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 18, Nº 4, pp. 259-264.
- Hegarty, J. A. (1990): "Ethics in hospitality education". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 9, Nº 2, pp. 106-109.
- Hegarty, J. A.; O'Mahony, B. G. (2001): "Gastronomy: a phenomenon of cultural expressionism and an aesthetic for Living". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 20, pp. 3-13.
- Hing, N. (1996): "An empirical analysis of the benefits and limitations for restaurant franchisees". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 15, Nº 2, pp. 177-187.
- Instituto de Estadística de Andalucía: Sistema de Cuentas Económicas de Andalucía. Marco Input-Output 1995 y 2000.
- Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA).
- (2004): Balance del año turístico en Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- (2006): Municipios Andaluces. Datos básicos.
- Instituto Nacional de Estadística:
- Contabilidad Nacional de España (CNE). Serie 2000-2004.
- Contabilidad Regional de España (CRE). Serie 2000-2004.
- Índice de Precios Industriales. Base 2000.

- Índice de precios de Consumo. Base 1992 y Base 2001.
- Encuesta de Ocupación Hotelera. Año 2004
- Encuesta Anual de Servicios. Año 2004.
- Encuesta de estructura salarial. Año 2002.
- Encuesta de Población Activa.
- Padrón municipal.
- Johns, N.; Pine, R. (2002): "Consumer behaviour in the food service industry: a review". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 21, pp. 119-134.
- Kim, H.; Kim, W. G. (2005): "The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants". *Tourism Management*, 26, pp. 549-560.
- Kwansa, F. A. (1994): "Prospects of financing a minority-owned small restaurant or motel". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 13, N° 2, pp. 89-94.
- Kwong, L. Y. L. (2005): "The application of menu engineering and design in Asian restaurants". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 24, pp. 91-106.
- La CAIXA (2005): *Anuario Estadístico de España*.
- Larmour, R. (1983): "Some problems faced by managers in the hotel and catering industry". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 2, N° 2, pp. 89-92.
- López Valpuesta, L.; Castillo Manzano, J.I. (2001): *Análisis de la actividad económica del Puerto de Sevilla y su influencia provincial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla en coedición con la Autoridad Portuaria de Sevilla.
- Lyon, P. T.; Stephen, T.; Smith, S. (1994): "McDonaldization: a reply of Ritzer's Thesis". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 13, N° 2, pp. 95-99.
- Mattila, A. S. (2004): "Consumer behaviour research in hospitality and tourism journals". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 23, pp. 449-457.
- Muller, C. C. (1999): "The business of restaurants: 2001 and beyond". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 18, pp. 401-413.
- Munteis Aumatell, J. M.; Rodríguez Marín Sastre, J. P. (1995): "El Port Vell: un nuevo modelo de gestión". *Boletín Económico del ICE*, N° 2460-2461, pp. 89-94.
- Nailon, P. (1982): "Theory in Hospitality Management". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 1, N° 3, pp. 135-143.
- Pavesic, D. V. (1985): "The myth of discount promotions". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 4, N° 2, pp. 67-73.
- (1989): "Psychological aspects of menu pricing". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 8, N° 1, pp. 43-49.
- Pizam, A. (2004): "Are hospitality employees equipped to hide their feelings". *International Journal of Hospitality management*, N° 23, pp. 315-316.
- (2005): "Editorial". *International Journal of Hospitality management*, N° 24, pp. 309-310.
- Reuland, R.; Choudry, J.; Fagel, A. (1985): "Research in the field of hospitality". *International Journal of Hospitality management*, Vol. 4, N° 4, pp. 141-146.

- Rodríguez Marín, J. P. (2002a): "Barcelona: ciudad y puerto". *Revista de Obras Públicas*, N° 3421, pp. 21-31.
- (2002b): "¿Pueden coexistir la navegación comercial y la de recreo?. Un estudio de viabilidad alternativa". *Revista de Obras Públicas*, N° 3418, pp. 17-41.
- Santich, B. (2004): "The study of gastronomy and its relevance to hospitality education and training". *International Journal of Hospitality management*, N° 23, pp. 15-24.
- Tormo & Asociados (2006): Resúmenes y presentaciones de los *Informes Sectoriales* sobre Restauración. <http://www.tormo-asociados.es>.
- Tse, A. C. (2003): "Tipping Behaviour: a disconfirmation of expectation perspective". *International Journal of Hospitality management*, N° 22, pp. 461-467.
- Tse, A. C. B.; Sin, L.; Yim, F. H. K. (2002): "How a crowded restaurant affects consumers' behavior". *International Journal of Hospitality management*, N° 21, pp. 449-454.
- Turismo de Sevilla (2005): *Encuesta de coyuntura turística de la ciudad de Sevilla*.
- Tzeng, G.; Teng, M.; Chen, J.; Opricovic, S. (2002): "Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei". *Hospitality Management*, 21, pp. 171-187.
- Vogeler Ruiz, C.; Hernández Armand, E. (1998): *Estructura y organización del mercado turístico*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Weaver, D.; Oppermann, M. (2000): *Tourism Management*. Australia.

Paginas Web consultadas

www.ehgambrius.com
www.esh.es
www.us.es/euee/master

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 2.1. Valoración del “Menú del Día” obtenida por los establecimientos sevillanos con relación a la media nacional	61
Tabla 3.1. Centros Comerciales en Sevilla	77
Tabla 3.2. Establecimientos de Restauración en los Centros Comerciales de Sevilla	78
Tabla 3.3. Franquicias originadas en la provincia de Sevilla	80
Tabla 3.4. Franquicias originadas en las restantes provincias andaluzas	81
Tabla 4.1. Citas de Restaurantes/Bares de Tapas de Sevilla en las guías gastronómicas y de viajes	86
Tabla 4.2. Citas de Restaurantes/Bares de Tapas de Sevilla en las guías de viajes	88
Tabla 4.3. Citas de Cafeterías/Heladerías de Sevilla en las guías de viajes	92
Tabla 4.4. Citas de Bares de Copas de Sevilla en las guías de viajes	93
Tabla 4.5. Comparación de citas POR CATEGORÍAS y por capitales de provincias andaluzas en las guías gastronómicas y de viajes	95
Tabla 4.6. Comparación de citas TOTALES y por capitales de provincias andaluzas en las guías gastronómicas y de viajes	96
Tabla 4.7. Comparación (por capitales de provincia y provincias andaluzas) de criterios especiales de selección en las guías Campsa y Michelin	98
Tabla 4.8. Restaurantes en Andalucía con soles Campsa o estrellas Michelin	99
Tabla 4.9. Restaurantes en España con tres soles Campsa o tres estrellas Michelin	100
Tabla 4.10. Variables de referencia en el cálculo de los ratios	101
Tabla 4.11. Ratios de referencias TOTALES en guías gastronómicas y de viajes al sector de la Restauración de las capitales andaluzas	102
Tabla 4.12. Ratios de referencias TOTALES en guías gastronómicas y de viajes al sector de la Restauración en Sevilla. Comparación con la media andaluza	103

Tabla 4.13. Escuelas de formación y estudios en Restauración en Sevilla	107
Tabla 4.14. Estudios impartidos en la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla	108
Tabla 4.15. Plan de estudios. Cursos de Postgrado en la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla	109
Tabla 4.16. Plan de estudios. Instituto de Enseñanza Superior Heliópolis	113
Tabla 4.17. Módulo II. Master en Dirección Hotelera de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla	113
Tabla A.1. Evolución del número de restaurantes en Andalucía por provincias (1999-2003)	117
Tabla A.2. Evolución del número de restaurantes en Andalucía por provincias según número de tenedores (1999-2003)	119
Tabla A.3. Evolución del número de plazas de restaurantes en Andalucía por provincias según número de tenedores (1999-2003)	120
Tabla A.4. Evolución del número de cafeterías en Andalucía por provincias (1999-2003)	121
Tabla A.5. Evolución del número de cafeterías en Andalucía por provincias según número de tazas (1999-2003)	121
Tabla A.6. Evolución del número de plazas de cafeterías en Andalucía por provincias según número de tazas (1999-2003)	122
Tabla A.7. Evolución del número de restaurantes en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tenedores (1999-2003)	123
Tabla A.8. Evolución del número de plazas de restaurantes en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tenedores (1999-2003)	124
Tabla A.9. Evolución del número de restaurantes y de plazas en Sevilla capital (1999-2003)	125
Tabla A.10. Evolución del número de cafeterías en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tazas (1999-2003)	126
Tabla A.11. Evolución del número de plazas en cafeterías en el municipio de Sevilla y su provincia según número de tazas (1999-2003)	126
Tabla A.12. Número de establecimientos en el sector de la Hostelería (2004)	127
Tabla A.13. Población ocupada en el sector de la Hostelería (2001)	127
Tabla A.14. Población desempleada en el sector de la Hostelería (2004)	128
Tabla A.15. Ganancia media anual por trabajador en Andalucía (2002)	129
Tabla A.16. Datos económicos del sector Turístico desagregados por subsectores (2004)	131
Tabla A.17. Indicadores de restauración y bares por población en las capitales de provincias andaluzas	135
Tabla A.18. Indicadores de restauración y bares por viajeros en las capitales de provincias andaluzas	136

Tabla A.19. Indicadores de restauración y bares por hoteles en las capitales de provincias andaluzas	137
Tabla 5.1. Matriz simétrica total de Andalucía en cinco sectores (2000)	143
Tabla 5.2. Cociente de Localización Modificado	144
Tabla 5.3. Matriz de Coeficientes Técnicos Interiores de Sevilla (2000)	145
Tabla 5.4. Matriz Inversa de Leontief de Sevilla (2000)	145
Tabla 5.5. Índices de Precios	146
Tabla 5.6. Coeficientes de Desagregación de Compras, Inversiones y Consumo	147
Tabla 5.7. Ratios de Valor Añadido	148
Tabla 5.8. Efectos directo, indirecto e inducido del sector de la Restauración en Sevilla (2004)	154
Tabla 5.9. Efecto indirecto del sector de la Restauración en Sevilla, desagregado por sectores (2004)	155
Tabla 5.10. Efecto inducido del sector de la Restauración en Sevilla, desagregado por sectores (2004)	155
Tabla 5.11. Ratios de una empresa representativa del Sector de la Restauración en Sevilla (2004)	156
Tabla 6.1. Parámetros del Análisis DAFO	158
Tabla 6.2. Análisis DAFO aplicado a la Restauración sevillana	159
Tabla 6.3. Retos de la Restauración sevillana	179

GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Comparación de las citas de Restaurantes y bares de tapas en las guías gastronómicas y de viajes	96
Gráfico 4.2. Comparación de las citas TOTALES en las guías gastronómicas y de viajes	97
Gráfico 4.3. Ratio citas de Restauración en las guías por cada 100.000 habitantes	104
Gráfico 4.4. Ratio citas de Restauración en las guías por cada 100.000 viajeros	104
Gráfico 4.5. Ratio citas de Restauración en las guías por cada 100 hoteles	105
Gráfico 4.6. Ratio citas de Restauración en las guías por cada 1.000 establecimientos de Restauración y Bares	106
Gráfico A.1. Número de restaurantes en Andalucía por provincias (2003)	118
Gráfico A.2. Distribución de los restaurantes según su categoría en la provincia de Sevilla (2003)	123
Gráfico A.3. Distribución de las plazas en restaurantes según su categoría en la provincia de Sevilla (2003)	124

Gráfico A.4. Distribución del número de restaurantes en Sevilla capital según su categoría (2003)	125
Gráfico A.5. Demandas de empleo de la población inmigrante por rama de actividad (a 31 de diciembre de 2003)	130
Gráfico A.6. Demandas de empleo de la población inmigrante por sección de actividad (a 31 de diciembre de 2003)	130
Gráfico A.7. Calificación de 1 a 10 puntos del destino Turístico sevillano según conceptos (2004)	132
Gráfico A.8. Calificación del viaje en la ciudad de Sevilla según conceptos (2005)	133
Gráfico A.9. Gasto medio del turista en destino. Comparación de la provincia de Sevilla con Andalucía (2004)	133
Gráfico A.10. Gasto realizado por los turistas en la provincia de Sevilla (2004) .	134
Gráfico A.11. Ratio actividades de restauración y bares por cada 10.000 habitantes	135
Gráfico A.12. Ratio actividades de restauración y bares por cada 10.000 viajeros	136
Gráfico A.13. Ratio actividades de restauración y bares por cada hotel	137
Gráfico 5.1. Problemas que afectan a la competitividad del establecimiento	149
Gráfico 5.2. Deficiencias en la formación de la mano de obra	151
Gráfico 5.3. Medidas para el fomento del sector	152
Gráfico 5.4. Herramientas de marketing para la promoción del sector	153