LA IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD DE LOS MAÎTRES, EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE LOS RESTAURANTES DE ZARAGOZA

José Mª Puyuelo Arilla

Introducción 3-4
La problemática social 5-15

Los restaurantes como elemento esencial del turismo gastronómico 16-27
Tendencias sociales actuales de los usuarios de los restaurantes y el futuro del sector 28-33
Los principales factores determinantes de la fidelidad del comensal hacia un determinado restaurante 34-48

Claves para fidelizar 49-55
Reputación *on line* como determinante de la elección del restaurante y de la fidelidad al mismo 56-64
Análisis DAFO de la restauración zaragozana 65-72

La personalidad de los maîtres 73-77
La inspección de trabajo en la restauración zaragozana 78-86

I.S.B.N.: 978-84-09-04039-1

Prohibida la reproducción total o parcial de la obra sin permiso del autor.

Reservados todos los derechos para José María Puyuelo Arilla.

Zaragoza, julio de 2018 (Spain).

LA IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD DE LOS MAÎTRES, EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE LOS RESTAURANTES DE ZARAGOZA

José Mª Puyuelo Arilla

INTRODUCCIÓN

Este trabajo versa sobre el turismo gastronómico y la fidelidad de los comensales, en concreto, sobre los restaurantes de Zaragoza capital, para poner en valor este sector y mejorar su profesionalización, con el fin de que pueda crecer como motor económico de Aragón. Los motivos por los que se ha elegido este tema de investigación surgen a raíz de la necesidad de los restauradores de obtener información útil que les ayude en la gestión de sus empresas, dada la poca investigación existente en este campo.

El objetivo general es describir la opinión de los maîtres sobre la fidelidad del comensal en los restaurantes de Zaragoza para conocer aquellas variables que influyen positivamente en la repetición de la visita y en la recomendación positiva a posibles clientes potenciales.

Los objetivos específicos son cuatro: 1) Conceptualizar la fidelidad del cliente en restaurantes desde la opinión del maître, percepción del maître y visión histórica, 2) analizar la fidelidad del cliente mediante un metaanálisis, de información de estudios previos a nivel nacional e internacional, y conocer el estado de la cuestión sobre los determinantes de la fidelidad del comensal, 3) elaborar un modelo explicativo teórico de los principales determinantes de la fidelidad del cliente de un restaurante, y 4) describir el proceso de reputación *on line*, conocer su influencia en la toma de decisiones del comensal y en su fidelidad y crear un check list para mejorar la reputación digital de los restaurantes.

The research objectives are detailed below, as is the justification of the choice of subject under study and the structure of this work, which follows the outline of all academic and research work. The theoretical framework and state of the issue are detailed first, followed by the method proposed to achieve the study objectives, an analysis of the main results obtained with a discussion of them, based on the theories used in the research and, finally, the conclusions and a series of proposals for improvement

General Objective:

Describing head waiters' opinion on diner fidelity in Saragossa's restaurants to discover the variables that have a positive influence on increasing the number of visits and recommendations to others.

Specific objectives:

First specific objective: conceptualise customer loyalty in restaurants related to the head waiter's opinion. Conceptualisation of the head waiter and historical vision.

Second specific objective: analyse customer fidelity using a meta-analysis in accordance with previous national and international studies. State of the art on the drivers of diner fidelity.

Third specific objective: produce a theoretical explanatory model of the main drivers of diner fidelity.

Fourth specific objective: describe the online reputation process, discover its influence on diners' decision-making and their fidelity, and, finally, create a checklist to improve the digital reputation of restaurants.

Se formulan una serie de preguntas de investigación siendo la principal ¿cuál es la opinión de los maîtres o jefes de sala sobre la fidelidad o lealtad de sus comensales, clientes o turistas? Otras específicas que también se plantean son: ¿cómo definen los maîtres el concepto de fidelidad y lealtad? ¿cómo se comportan los clientes fieles y cuáles son las consecuencias de sus conductas? ¿cómo influyen en la fidelidad sus principales determinantes (drivers)? ¿cómo influyen en la fidelidad de los comensales, los atributos intrínsecos de la demanda motivación...)? ¿los atributos extrínsecos tangibles de la oferta? ¿los atributos extrínsecos intangibles de la oferta? ¿los atributos externos al restaurante (competencia desleal, crisis, nuevas tendencias del mercado...)? ¿cómo pueden planificarse las estrategias y acciones (tácticas) más adecuadas para aumentar la ratio de repetición de visita y la de recomendación? ¿cómo atraen los maîtres a los potenciales comensales para que visiten el restaurante por primera vez y posteriormente poder fidelizarlo?

This research is about how and why fidelity happens in restaurants. A series of research questions was asked and the main one concerned head waiters' opinion of their diners' fidelity and loyalty. Other specific questions were: How do head waiters define the concepts of loyalty and fidelity? What is loyal customer behaviour like and what are its consequences? What is the influence of the main determinants (drivers) of fidelity? What influence do the intrinsic attributes of demand (motivation) have on loyal diners? What influence do the tangible extrinsic attributes of supply have on loyal diners? What influence do the intangible extrinsic attributes of supply have on loyal diners? How do external attributes affect fidelity (unfair competition, recession, new market trends, and so on)? How could the most appropriate strategies and actions (tactics) be planned to increase the repeat visit rate and the recommendation rate? How do head waiters attract potential diners to visit the restaurant for the first time and then to retain them?

Cuarenta y seis de los sesenta y ocho maîtres entrevistados no contestan las opiniones *on line* de los comensales, evidenciando una mejorable gestión de la reputación *on line* por parte del sector, que no utiliza herramientas de monitorización. Lo resultados más relevantes son que la mayoría de los maîtres piensan que hay competencia desleal en el sector. En cuanto a las estrategias de fidelización consideran muy importante la creación de un intangible o valor simbólico que añada al restaurante un sello de atmosfera muy agradable y acogedora además de una alta calidad en los productos y consistencia en los procesos. Las principales acciones concretas de los maitres se centran en mejorar la comunicación de su oferta.

Hay más indicadores de la lealtad que simplemente el hecho de repetir y recomendar como por ejemplo el apoyo a la empresa (indulgencia, defensa ante las críticas de otros), la intención de queja, la intención de gastar más dinero, de intensificar la visita (haciendo fotos, comprando souvenirs o teniendo recuerdos memorables), las preferencias, el atractivo de las alternativas, los costes de cambio, la inercia, la resistencia al cambio, la intención de cambiar, la cooperación o participación en la empresa, la disposición a esperar más tiempo, y a recibir más información.

LA PROBLEMÁTICA SOCIAL

El entorno actual es de crisis económica y desde el año 2007, esta ha tenido repercusiones en el sector de la restauración en Zaragoza (aunque menos que en la media española donde han cerrado numerosos restaurantes). Y aunque se han abierto otros nuevos, ha sido en menor número.

Este problema ha sido menos acusado en Zaragoza por el efecto Expo 2008, que reactivó la economía en el sector hostelero y por el buen asesoramiento que reciben los restaurantes locales, fundamentalmente proveniente de la asociación Horeca Zaragoza, el Departamento de Turismo del Gobierno de Aragón, el Ayuntamiento de Zaragoza, la Diputación Provincial y consultores privados.

The current environment of the now-ending recession has had an impact on the restaurant sector in Saragossa since 2007, although the average number of closures has not been as high as in the rest of Spain. New openings have also been on a smaller scale. This problem has been less pronounced in Saragossa because of the Expo 2008 effect, which revived the economy in the hotel sector, and also due to good advice that local restaurants received, mainly from the 'Horeca Zaragoza' Association, Aragon Tourism, City Council, Provincial Council and private consultants.

Se plantean preguntas como:

- ¿Por qué unos restaurantes llenan y otros no?
- ¿Cuáles son los determinantes/factores/variables de la fidelidad del comensal de un restaurante?

Y en este trabajo se intentará responderlas, y se agruparán estos antecedentes de la fidelidad en:

- Intrínsecos y extrínsecos,
- Físicos, sensoriales,
- Tangibles, intangibles,
- Psicosociales,
- Socio-culturales, etc.

Todos ellos tienen que ver con los hábitos de comportamiento del cliente (clase social, nivel socio-económico, Sico-gráfico y socio-cultural).

Some research questions requiring answers are: Why are some restaurants full of people and others are not? What are the drivers of diner fidelity? This work will try to answer them and group together some antecedents of fidelity as intrinsic, extrinsic, physical, sensory, tangible, intangible, psychosocial and sociocultural. They are related to behavioural habits (social class, socioeconomic, psychographic and sociocultural level).

Cuando el comensal entra en un restaurante, tiene una percepción global que genera en él determinadas impresiones y estas a su vez generalizaciones, opiniones y finalmente actitudes que le indicarán si le gusta o no le gusta, si, en definitiva, volverá o no volverá.

Después, el cliente racionalizará el "por qué" y evaluará cada uno de los atributos del restaurante, pero su percepción sensorial y emocional, le indican en principio, que algo está mal o que casi todo está bien.

Esta sensación es producida por lo que el comensal ve y percibe; y por el entorno o escenario en el que va a vivir la experiencia de la comida. Ese entorno físico y ambiental se denomina *Foodscape*. En el campo agroalimentario se llama *Terroir*.

Del mismo modo, se le aplica el término *Servicescape* en un escenario general de empresas de servicios y *Dinescape* en el contexto concreto de restaurantes.

A los efectos de este libro se define de la siguiente forma: El *Dinescape* es el entorno sensorial integrado por una suma sinérgica y no aritmética de componentes físicos y emocionales (psicológicos) tanto tangibles (objetivos), como intangibles (intuición, experiencia) que pueden ser modificados por el restaurador para mejorar o limitar las acciones y comportamientos de los clientes y empleados.

Dicho escenario sensorial también modula expectativas, percepciones, satisfacciones, valores percibidos..., que condicionan de forma consciente e inconsciente la percepción de la calidad del servicio recibido (expectativas, recuerdos, experiencias, emociones) y su actitud hacia ella.

When diners enter a restaurant, they have a global perception that generates impressions and these in turn create generalisations, opinions and finally attitudes. These attitudes indicate whether they like or dislike the restaurant and even whether they will return or not. They then rationalise why and evaluate each of the restaurant's attributes. However, their sensorial and emotional perception tells them first whether something is wrong or almost everything is fine. This sensation is produced by what diners see and by the atmosphere they experience the food in. That physical and environmental scene is called a foodscape. In the agri-food sector it is terroir. Similarly, servicescape is for a general scenario of service companies and dinescape means the same, but in the context of restaurants. For the purpose of this work, dinescape is the sensorial environment comprising the synergistic and non-arithmetical

sum of physical and emotional (psychological) components that are tangible (objectives) and intangible (intuition, experience) and can be modified by the owner or manager to improve or limit the actions and behaviours of customers and employees. Such a sensorial scenario also modulates expectations, perceptions, satisfactions, perceived values, and so on. All this contributes to the conscious and unconscious perception of service quality (expectations, memories, experiences, feelings) and the attitude to it.

Un adecuado *Servicescape* se consigue a través de una buena gestión, una preocupación por la innovación e investigación sensorial. En otras palabras, el Servicescape estudia la ambientación y el entorno de los espacios físicos exteriores e interiores y la interacción comensal-ambiente, comensal-materiales y objetos, y comensal-resto de personas, ya sean estos empleados o clientes.

También se puede definir como la carcasa comensal-establecimiento, que rodea el encuentro físico entre las dos partes. Se trata de un servicio ofrecido por parte del restaurante, que genera respuestas en los clientes que pueden orientarse desde el rechazo hasta la aceptación en sus distintos grados de calidad, ya sea por decisión propia o por la influencia de los demás (normas subjetivas).

Servicescape is achieved through management, innovation and sensory research. In other words, it studies the environment and the atmosphere of the outer and inner physical spaces, and diner–environment, diner–materials and objects, and diner–other people, both employee and customer, interactions. It can also be defined as the diner–establishment case that surrounds the physical meeting between two parts. It is a service provided by the restaurant that elicits a response in customers, so they can reject or accept the act of eating at a specific restaurant; either by deciding themselves or influenced by others (subjective rules).

Dado que las personas en el contexto del servicio afectan al entorno físico, la definición ampliada de *Dinescape* incluye la dimensión social, además de la percepción global sensorial del cliente, la ambientación, el entorno físico, la calidad del servicio y de la comida en cuanto a: variedad (libertad de elección), presentación y sostenibilidad.

Since people affect the physical environment in the context of service, the expanded definition of dinescape includes the following: social dimension, the customer's overall sensory perception, setting, physical environment, quality of service, food quality in terms of variety (freedom of choice),

presentation and sustainability. This research subject was chosen because restaurant owners need to obtain useful training to help them manage their companies, given the limited research in this field.

The work concerns food tourism, particularly in restaurants in Saragossa. It evaluates this sector to improve its professionalism so that it can grow as an economic driver of Aragon, especially in the field of food tourism.

El alimento forma parte del patrimonio de los pueblos y es una herramienta turística de primer orden en el Sur de Europa. Es un hecho que existe un segmento de mercado interesado en el alimento de calidad, pero además cualquier persona que visite Aragón, probablemente entrará en alguno de sus establecimientos gastronómico-turísticos.

Para conseguir el éxito empresarial, es imprescindible conocer las expectativas, las necesidades y el grado de satisfacción de los comensales. Y para ello se plantea la realización de este trabajo de investigación, desde el punto de vista tanto de la oferta como de la demanda.

Este trabajo podrá servir como punto de partida para futuras estrategias de mejora de la oferta turística aragonesa y crear un modelo novedoso que explique el comportamiento del turista en lo que respecta al *Servicescape* (experiencia global del cliente), destacando su percepción de la ambientación del establecimiento gastronómico-turístico, que incluye aspectos como la adecuada sonorización, el acondicionamiento acústico para evitar el ruido reverberante, un olor agradable y adecuado en el interior de los establecimientos, etc.

Food is part of people's heritage and it is a first-class tourist tool in Southern Europe. There is a market segment interested in quality food, but also anyone visiting Aragon will probably enter one of its food tourism establishments. To achieve business success, it is imperative to know diners' expectations, needs and level of satisfaction. To this end, this work focuses on the points of view of both supply (primary sources) and demand (secondary sources). They will serve as a starting point for future strategies to improve tourist amenities in Aragon and create a new model that explains tourist dinescape behaviour (global customer experience) and highlights their perception of the setting of the food-tourism establishment, which includes aspects such as adequate sound, acoustic conditioning to avoid reverberation, a pleasant and suitable smell inside the establishments and other relevant features.

Es prioritario conocer la opinión de los jefes de sala de los restaurantes, que tengan una oferta sostenible y diferenciada del resto de territorios y que trabajen el alimento con criterios éticos y utilizando todo el potencial alimentario tradicional de Aragón.

Tras un periodo de crisis, en el cual muchos negocios de restauración no resistieron las dificultades socio-económicas, es más necesario que nunca un estudio que informe de las potencialidades y de las deficiencias de este sector con el fin de desarrollar estrategias innovadoras que permitan atraer a clientes nuevos y fidelizar a los ya existentes.

La difusión de los resultados de esta investigación podría, asimismo, permitir aumentar la notoriedad de la gastronomía zaragozana en el resto de territorios. En otras palabras, podemos afirmar que en Aragón y en España durante la crisis económica, se produjo un cierre de establecimientos hosteleros, en una proporción estimada de uno de cada doce. Es decir, en 2008 había 231.779 establecimientos hosteleros en España y en 2013, 213.540.

A partir de esa fecha fue reduciéndose la diferencia y actualmente se ha rebasado el número de establecimientos que había antes del inicio de la crisis en 2008. Si bien es verdad que tiene lugar la apertura de nuevos negocios y estos juegan con la ventaja de conocer la situación actual de crisis y pueden realizar una estrategia low-cost con menores costes estructurales y por lo tanto con mayores beneficios, que algunos establecimientos tradicionales.

Head waiters' opinions are the priority, especially those working in restaurants with a sustainable menu that differs from the menu found in other territories, producing food with ethical criteria and using Aragonese traditional cuisine to its full potential. After a period of financial crisis, during which many restaurants succumbed to socioeconomic difficulties, this study is more necessary than ever to report on the sector's potentials and shortcomings, to develop innovative strategies and to attract new customers and retain existing ones.

The dissemination of the results of this research could also increase the visibility of Saragossa's cuisine. A recent problem in Aragon and the rest of Spain is that some food-tourism establishments closed in a proportion of one in twelve; in 2008 there were 231,779 catering establishments in Spain and in 2013 just 213,540. However, the restaurant industry has now fully recovered from the impact of the crisis, to the point of having more establishments than before 2008. New businesses wich have opened, they play with the advantage of knowing about the current crisis

situation; so they can make a low-cost strategy with lower structural costs and therefore with greater benefits than some traditional establishments.

El reto es ser *low-cost* sin detrimento de la calidad. En este escenario ¿cómo se puede evitar el cierre de más establecimientos? La literatura científica coincide en afirmar que la clave radica en la fidelización de los clientes.

Pero ¿cómo se puede conseguir esa fidelización, en los momentos actuales? ¿Es posible aumentar el número de clientes, retener a los ya existentes y hacer que recomienden positivamente el establecimiento?

Esta sería la principal pregunta de investigación y la bibliografía revisada hace hincapié en la calidad de la gastronomía y la calidad del servicio, pero pocos trabajos profundizan en el entorno físico del establecimiento y en el *Dinescape*, en el que cualquier detalle, como por ejemplo un ambiente ruidoso, hace que la percepción global sea muy negativa a pesar de haber excelencia en todo lo demás.

Y los establecimientos deben conocer (en el caso de este ejemplo) que hay soluciones técnicas muy sencillas, económicas y decorativas para evitar reverberaciones, como son los acondicionadores acústicos que absorben el ruido.

The challenge is becoming a low-cost restaurant with high quality. In this scenario, how can the closure of more establishments be prevented? The scientific literature agrees that the key is customer fidelity. But how can restaurants increase the number of current customers, retain existing customers and get them to give positive recommendations? This is the main research question. The reviewed bibliography emphasises the quality of the food and the quality of the service, but few studies explore the physical surroundings (atmosphere or dinescape) of the establishment in any depth, even though a noisy environment is a detail that can make the overall perception very negative even if everything else is excellent. Establishments must know (in the case of this example) that there are very simple technical, economic and decorative solutions to avoid reverberations, such as acoustic conditioners that absorb the noise.

En primer lugar, en este trabajo se argumenta sobre la significancia e importancia de dilucidar cuáles son los principales antecedentes intrínsecos (del comensal, (es decir, sus

motivaciones *push*) y extrínsecos del individuo (motivaciones *pull* debidas a la oferta y atractivos del restaurante), que le impulsan a ser fiel a un determinado establecimiento, tipo de restauración, evento o ruta turístico- gastronómica.

Una vez aclarados los conceptos y los modelos teóricos más relevantes sobre la fidelidad, satisfacción y percepciones emocionales del cliente de restaurantes, se propone un modelo de partida y otro que resultará de las opiniones de los *maîtres*, obtenido de forma inductiva.

El objetivo del modelo, que finalmente se presenta en cinco redes semánticas, es explicar la percepción global de los clientes de establecimientos gastronómico-turísticos y ver qué determinantes son más importantes en su fidelidad a ellos, haciendo hincapié en el *Dinescape* y en las emociones experimentadas por el turista, así como en los programas de fidelización seguidos por los empresarios (oferta turística).

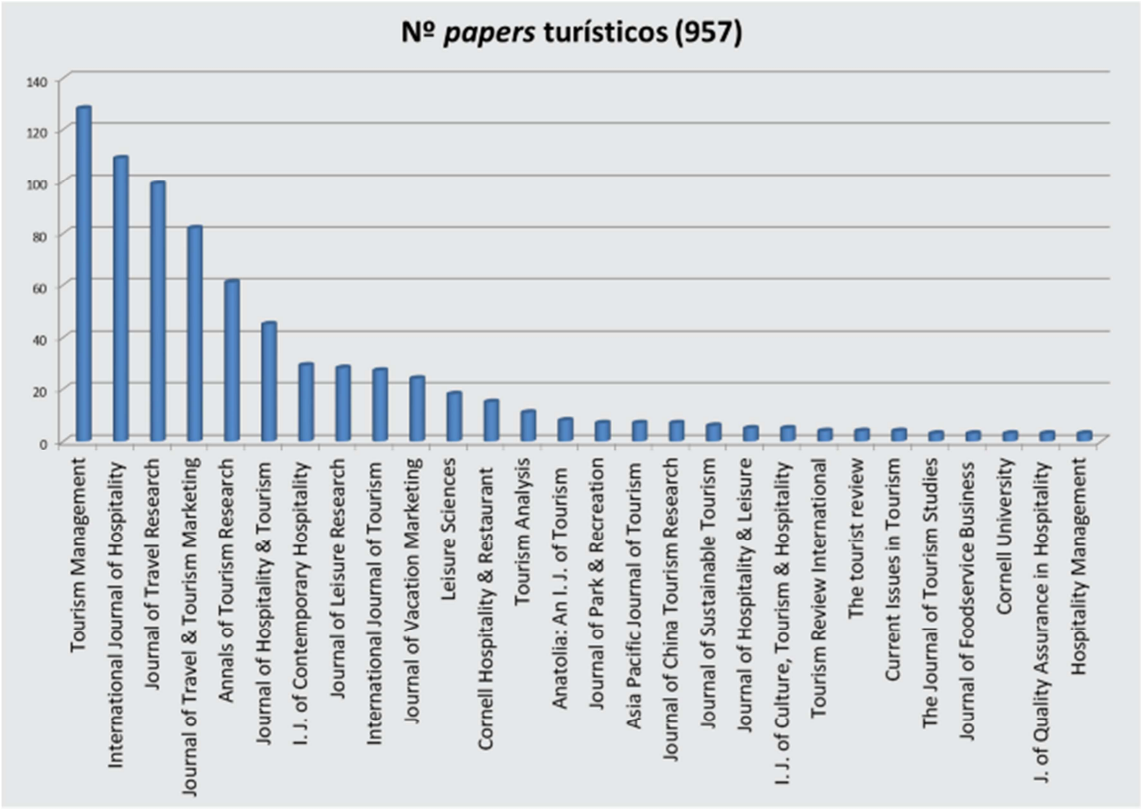
First, this work argues the significance and importance of finding the main intrinsic antecedents (about the diner, what push means) and extrinsic ones (pull motivations due to supply and the restaurant's attractions) that drive the potential customer to be loyal to a particular establishment and also to a type of catering, event or food and tourist route.

A theoretical model of customer fidelity based on head waiters' opinions is proposed (inductive method) after an in-depth documentary analysis of the main concepts and the previous theoretical framework. The objective of the model, which finally appears in five semantic networks, is to explain the global perception of customers of food-tourism establishments and to see which drivers are most important in their fidelity to them, emphasising dinescape, and in the emotions experienced by the tourist, as well as, the fidelity programmes followed by the entrepreneurs (tourist offer).

En segundo lugar, se analizan los posibles estudios empíricos sobre la fidelidad en el turismo gastronómico y en los restaurantes, mediante una revisión bibliográfica exhaustiva (meta-análisis) de gran número de trabajos empíricos contextualizados en el sector servicios en general y en el sector turístico gastronómico en particular, incluyendo *papers*, libros y tesis doctorales.

Para ello se utilizan como bases de datos principales: Sage journals, Wiley, Science Direct, Abi/Inform (Proquest) y Emerald Publishing Group.

Secondly, possible empirical studies on fidelity in food tourism are analysed by means of a comprehensive bibliographic review (meta-analysis) of many empirical studies contextualised in the services sector in general and in the food tourism sector in particular, including papers, books and doctoral theses. The main databases used have been: Sage Journals, Wiley, Science Direct, Abi/Inform (ProQuest) and Emerald Publishing Group.



En tercer lugar, se analiza la fidelidad desde un punto de vista conceptual, citando las principales teorías, dimensiones, escalas y métodos de medida, y los *gaps* encontrados en la literatura. También se reflejan en una tabla el número de determinantes de la fidelidad que se repiten en los distintos estudios para poner de manifiesto su importancia.

En este trabajo he optado por el método mixto de investigación. El campo de los métodos mixtos sólo ha sido ampliamente aceptado en las dos últimas décadas, aunque los investigadores lo utilizaban desde hace más tiempo. Se deciden aplicar los métodos mixtos para superar las limitaciones de un único diseño.

Considerando que algunas de las características del método mixto responden perfectamente a los objetivos del estudio, tales como la validación de un instrumento, en este caso el *check list*

aplicado a la reputación *on line* de los restaurantes; o, posicionar la investigación en un marco de transformación, en este caso, se plantean mejoras orientadas a la transformación socio-económica de los restaurantes de la ciudad de Zaragoza. Y todo ello, con el fin último de colaborar en su desarrollo y futuro competitivo.

Thirdly, fidelity is analysed from a conceptual point of view and the main theories, dimensions, scales and methods of measurement are provided. In addittion to the gaps found in the literature; as well as, a table where they are reflected, the number of fidelity determinants that are repeated in the various studies to highlight their importance.

The mixed method of research was chosen for this work. The field of mixed methods has only been widely accepted in the last two decades, although researchers have been using it for a long period of time. They decided to apply mixed methods to overcome the limitations of a single design. Whereas some of the characteristics of the mixed method respond perfectly to the study objectives, such as the validation of an instrument; in this case the checklist applied to the online reputation of restaurants. The intention is to position the research in a framework of transformation, in this case, improvements are aimed at the socioeconomic transformation of restaurants in the city of Saragossa, all with the ultimate goal of collaborating in its development and competitive future.

This work discusses the state of the issue, reviewing the most significant literature on the subject. Firstly, it researches the food tourism of restaurants, the profile of tourists visiting the restaurants, followed by the historical revision of head waiters, representing the most important milestones from the beginning to the present time in a timeline. Secondly, it presents a review of online reputation in restaurants and, finally, the main drivers of fidelity from the point of view of demand (diner intrinsic factors) in secondary sources (bibliography).

The methodology followed and the tools and techniques used are explained an this work contains a discussion of the results obtained using the qualitative research software ATLAS.ti.7 for families of primary documents, the word examiner, and answers the nine research questions and provides the results of the online reputation research carried out in the TripAdvisor portal. Patterns of behaviour are also explored in the opinions of the user community, and in the responses of restaurant managers and examples of restaurants that have managed their online reputation inadequately.

The main conclusions are grouped into six sections: food tourism, trends, driver of diner fidelity to a particular restaurant, online reputation, a SWOT analysis and finally a self-assessment checklist so that restaurant owners can discover how they manage their reputation online by responding to diners' opinions or their reasons for deciding not to respond.

This work also sets out the main proposals for improving online reputation to persuade restaurant owners of the need to monitor reputation management. The owners are offered courses on mnemonics, digitalisation, business ethics, non-verbal language and emotional intelligence as well as specific training for workers who have consumption habits that are toxic to their health. The need for greater hygiene sanitary control will also be raised and the main implication is the creation of a validated scale to study the Aragonese Food Servicescape (SGA) coordinated by the Research Group of Vibro-acoustics of the University of Saragossa. An empirical study will be conducted with this questionnaire after finishing this work.

Lastly, in addition to the final references, ten annexes are attached in this work. The first contains the script for the interviews with the head waiters; the second, the word examiner; the third, the letter that was given to people participating in the study; the fourth illustrates the tables with the main papers and drivers studied in tourism; the fifth, the same as the fourth but for food tourism; annex six sets out the regulations of the activities of culinary establishments in Aragon and the actions carried out by the Inspectorate of Work and Social Security on restaurants in Saragossa; the seventh, a checklist to be filled in by restaurant management; annex eight shows the main monitoring tools in the market; annex nine, the percentage of people eating outside home in the world and the restaurant attributes they most value; and, finally, the cover and the back cover of this work appear in Annex ten.

RESULTADOS

Los principales resultados, extraídos de este trabajo se presentan en siete bloques que responden a los objetivos de investigación planteados, los cuáles se centran en:

1) El papel de los restaurantes como elemento esencial del turismo gastronómico.

2) Los factores determinantes de la fidelidad del comensal hacia un determinado restaurante.

3) Las tendencias sociales actuales de los usuarios de los restaurantes, en este caso, centradas en el caso de Zaragoza.

4) La reputación *on line* de dichos restaurantes y su importancia a la hora de que el comensal elija o no un establecimiento concreto.

5) Señalar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presentan los restaurantes como lugares emblemáticos de un tipo de turismo peculiar, el turismo gastronómico y como uno de los elementos decisivos a la hora de seleccionar actualmente un destino.

6) La personalidad de los maîtres.

7) La inspección de trabajo en la restauración zaragozana.

Así mismo, cabe destacar que estas conclusiones responden al procesamiento de toda la información obtenida a través de los denominados *memos*, que consisten en el procesamiento, elaboración y análisis del discurso de los *maîtres* a la luz de las teorías revisadas en este trabajo.

The main conclusions of this work are presented in seven different blocks according to the research objectives, which focus on: 1) the restaurant's role as an essential element of food tourism; 2) the factors determining diner fidelity to a certain restaurant; 3) the current social trends of restaurant users, specifically, the case of Saragossa; 4) the online reputation of these restaurants and its importance when the diner chooses a specific establishment; 5) a SWOT analysis on restaurants as emblematic places of a peculiar type of tourism: food tourism, and as one of the decisive elements in the selection of a destination; 6) the personality of the head waiters; and 7) the labour inspectorate. These conclusions have also resulted from all the information processed through 'memos' that consist of processing, producing and analysing the discourse of the head waiters based on the theories reviewed in this work.

LOS RESTAURANTES COMO ELEMENTO ESENCIAL DEL TURISMO GASTRONÓMICO

Como conclusión inicial, creo oportuno decir que los restaurantes son el principal elemento de divulgación gastronómica, secularmente aceptados, si bien actualmente existen variadas ofertas complementarias y alternativas que enriquecen la experiencia turística culinaria.

Por ejemplo, los mercados de calle agroecológicos y de proximidad, las ferias alimentarias, la restauración ambulante, los talleres de cocina dirigidos a un público amplio e incluso a turistas y los denominados *showcooking*, entre otros.

Además, el turismo gastronómico está basado actualmente en rutas en las que el restaurante sigue teniendo un papel central: restaurantes *SlowFood*, restaurantes Michelin-Repsol, rutas del vino, el aceite o el jamón, restaurantes vegetarianos, restaurantes ecológicos (en su comida, construcción…), restaurantes con comida local y tradicional de la región, restaurantes con actividades programadas para el comensal (como salir al campo a recolectar y después cocinar lo recolectado) o con otras actividades como las catas. Igualmente se encuentran los restaurantes históricos, temáticos y de precio justo.

As an initial conclusion, restaurants are the main element of secularly accepted food dissemination, although there are currently several complementary and alternative options that enrich the culinary tourist experience. For example, the agro-ecological proximity of street markets, food fairs, travelling catering and cooking workshops aimed at a wide audience and even tourists and show cooking. In addition, food tourism is currently based on routes where the restaurant still plays a central role: Slow Food restaurants, Michelin-Repsol restaurants, wine, oil and ham routes, vegetarian restaurants, organic restaurants (in their food and construction), restaurants with regional, traditional and local food, restaurants with planned activities for the diner, such as going out to the countryside to collect food and then cooking the collected items, or other activities such as tastings. Historic, thematic and fair-price restaurants are other examples.

Existe un turismo gastronómico basado en las visitas a restaurantes de alta gama (por ejemplo, los que poseen estrellas Michelin), observando en ellos, una falta de sostenibilidad, concretamente en relación al precio, lo cual choca con el exceso de ayudas públicas que reciben. También se advierte una ausencia de platos típicos y un deficiente trato al cliente.

El término "*greenwashing*" encontrado en la revisión bibliográfica alude precisamente a esta cuestión: restaurantes que aparentan ser sostenibles sin serlo. Así, una de las apuestas a las que se enfrenta hoy el turismo gastronómico es responder a un comensal que busca cada vez más valor y autenticidad en la experiencia y no solo un determinado precio.

Some food tourism is based on visits to haute cuisine and upscale restaurants (for example those with Michelin stars), which, on observation, provide no sustainability, specifically in relation to the price, which collides with excessive public subsidies, absence of typical dishes and poor customer service. The term 'greenwashing' found in the bibliographic review talks exactly of this: restaurants that appear to be sustainable even though they are not. Thus, one of the challenges of food tourism today is to respond to a diner looking for more value in experience and not just price.

La felicidad y satisfacción cultural y sensorial, no es la misma en un producto *commodity* (hamburguesas) que en un producto exclusivo y autóctono; en el caso analizado, de Aragón citaremos como ejemplos: las alcaparras de Ballobar, las trufas de Sarrión, las borrajas de Zaragoza, el aceite de oliva Verdeña, el vino de uva Parraleta o el tomate Rosa de Barbastro.

Así, se puede concluir que hoy el que come en un restaurante de autopista lo hace por necesidad, y quien lo hace en un restaurante Michelin por *status. P*ero los turistas gastronómicos (sobre todo los *millennials*), comen también movidos por la búsqueda del conocimiento sobre las tradiciones y las costumbres, actúan movidos también por sus valores. Creen en el uso de las energías renovables, la comida saludable y sostenible, en los salarios justos, y en la ausencia de embalajes innecesarios, entre otras características sostenibles y socialmente responsables.

Happiness and cultural and sensorial satisfaction is not the same in a commodity product (burger) as in an exclusive local product. In the analysed case of Aragon, for example, we have: Ballobar capers, Sarrión truffles, Saragossa borages, Verdeña extra virgin olive oil, Parraleta wine and pink Barbastro tomatoes. Consequently, it can be concluded that a person eating at a motorway restaurant does so out of necessity, and a person in a Michelin restaurant for status; but food tourists (especially millennials), concerned about the pursuit of knowledge of traditions and customs, and also moved by their values, believe in renewable energy, healthy and sustainable food, fair wages, and the absence of unnecessary packaging, among other sustainable and socially responsible characteristics.

Otra de las conclusiones consiste en que los restaurantes siguen siendo el elemento esencial del denominado turismo gastronómico. Y, más aún, teniendo en cuenta que los turistas desembolsan generalmente de promedio un tercio de sus gastos totales del viaje en alimentos, podemos concluir que la gastronomía y, por ende, los restaurantes, destacan como atracción turística y constituyen una parte esencial de la identidad cultural del destino turístico elegido.

Pueden convertirse, en ocasiones, en la principal motivación del viaje, por su fuerte dimensión sensorial e incluso emocional.

Por tanto, se propone en este trabajo una nueva agrupación y tipología de los tipos de establecimientos culinarios clasificándolos como: parador, bar, establecimiento ambulante, restaurante rudimentario y restaurante moderno, de tal forma que ningún establecimiento pueda estar en dos categorías a la vez o no pertenecer a ninguna de ellas.

Restaurants continue to be the essential element of food tourism, especially considering that tourists usually spend a third of their total travel expenses on food. We can conclude that food and, therefore, restaurants, stand out as a tourist attraction and form an essential part of a destination's cultural identity, even sometimes becoming the main motivation of the trip due to their strong sensorial and even emotional dimension. Therefore, a new grouping and typology of food establishments are proposed in this work, classifying them as: state-run hotel chain Paradores, bars, travelling establishments, rudimentary restaurants and modern restaurants, so that no establishment can be in two categories at the same time or not be in any of them.

Según se recoge del discurso de los maîtres, de acuerdo con los datos obtenidos en esta investigación, se concluye que en la hostelería es necesario tender al ideal de que "nada falle". Según uno de los informantes, "es mejor que todo esté con una nota de siete, comparado con el escenario en que todo es un diez, pero una sola cosa tiene la nota de cuatro. El comensal se fijará únicamente en el atributo con nota cuatro y no querrá volver".

De ahí la importancia de la coherencia y la consistencia en la calidad de servicio. Todo tiene que salir perfecto siempre, sin picos de calidad, con honestidad, transparencia y trabajo disciplinado.

In addition, it is also concluded that nothing must fail in the restaurant businesses. It is better for everything to receive a score of 7 than the scenario where everything is a 10 except one aspect graded with a 4. The diner will only notice the attribute with a score of 4 and will not want to return. Hence, the importance of consistency in service quality; everything must be perfect with no great variations in quality, and the work must be honest, transparent and disciplined.

Para que la experiencia gastronómica pueda ser considerada como auténtica y completa, el comensal necesita además de acudir al lugar, que le deleiten y sorprendan con una experiencia sensacional, auténtica y diferente.

Dicha experiencia vivida supone que la calidad del producto (comida básicamente) no es suficiente para generar satisfacción e incluso lealtad en el comensal. Lo importante no es solo el producto sino todo lo que rodea al producto y que en esta investigación se ha denominado *Dinescape, (término de* difícil traducción al español) y que consiste en el escenario o entorno físico y sensorial que caracteriza la experiencia gastronómica en un restaurante con buena reputación y buen hacer.

Es decir que el comensal no solo paga por el producto que se le sirve, sino por todo lo que le rodea, como la buena atención del camarero, la felicidad observada y vivida, el atractivo y gusto estético de la decoración, la posibilidad de compartir con otras personas…

Concretamente, en la actualidad, el comensal no busca únicamente la calidad en la comida (aunque exige que sea aceptable en sabor, seguridad alimentaria y salud), sino que da mayor importancia a la atmósfera o *Dinescape*, es decir, a la estética, la decoración, el nombre atractivo de los platos que se sirven, el diseño, la música, la luz, la acogida y despedida del maître, platos a la vista del cliente utilizando *saute*, mesa auxiliar, *rechaud, chafindish*… porque busca sensaciones, emociones y experiencias.

En estas percepciones del cliente tiene mucha importancia lo intangible, los establecimientos de moda, con *glamour*, donde van parte de la gente famosa de la ciudad.

If food experience can be considered authentic and complete, diners also need to go to the venue to be delighted and surprised by a sensational, trustworthy and different experience. This implies that the quality of the product (food) is not enough to generate satisfaction and even diner fidelity; everything surrounding the product is important, not just the product. This has been called dinescape in this work and it means the scenario including the physical and sensorial environment that characterises the food experience in a restaurant (with a good reputation and know-how). Diners, therefore, not only pay for the product but everything surrounding it, such as the waiter's attention, observed and experienced happiness, the' speech attractiveness and aesthetic taste of the decor and the possibility of sharing with other people. Today, diners are not just looking for quality in food (although they require it to be acceptable in taste, food safety and health), but they give greater importance to the atmosphere and dinescape, including aesthetics, decor, attractiveness of the brand and name of the dishes, the comprehensive design, layout, music, lighting, the head waiter's welcome and farewell, make dishes in front of customers, using saute, side table, rechaud, chafing dish, and so on, because diners seek sensations, emotions and experiences, where the intangible is very important, as in fashionable establishments where some of the city's famous people go.

Uno de los maîtres con más experiencia de Aragón afirmaba que el éxito del restaurante se debe a tres "patas" igual de importantes: concepto, gestión y ubicación. Y según los resultados de este trabajo, el Dinescape engloba a las tres.

La ubicación significa que hay que buscar dónde está el flujo de potenciales clientes, aparcamientos, zonas residenciales, empresas, comercios...

La gestión no es más que el trabajo diario.

Y el concepto es el modelo de negocio que se pretende conseguir (objetivos): en cuanto a colores, luz, procesos diversos, decoración, singularidad, nivel de precio, público objetivo, orientación al cliente, responsabilidad social, comunicación eficaz, tipo de establecimiento (tipo de servicio, oferta gastronómica, sistema de producción, características del local…).

Para conseguir esos objetivos es necesario diseñar e implementar una estrategia (cómo se va a conseguir) y desarrollar las tácticas necesarias (acciones concretas a desarrollar).

El restaurador tiene que equilibrar todos estos parámetros y huir de los extremos y en ocasiones, especializarse. No se pueden satisfacer las necesidades de todos los comensales potenciales. Por ejemplo, el turista demanda un producto autóctono y tradicional y el residente demanda productos de fuera y de vanguardia. De tal forma que un buen establecimiento puede tener los tres tipos de clientela: local, nacional e internacional.

From the head waiters's speech, it follows that the three most important things are: concept, management and location. And according with the results of this work, the dinescape encompasses all three. The location means that they have to look for the flow of potential customers. They also have to take into acccount: parking, residential, business and shopping areas... Management is work and the concept means the business model (objectives): colours, lighting, processes, decor, singularity, price level, target market, customer orientation, social responsibility, effective commnication, type of establisment (type of service, food offer, production system, and establishment characteristics. For this, it is necessary to carry out some strategies (how it is going to be achieved) and tactics (concrete actions to develop). The restaurant manager has to provide balance and avoid extremes and sometimes be specialised based on the needs of all potential diners. For example, the tourist demands local, traditional products and the resident demands foreign and avant-garde products. A good restaurant can have three types of clientele: local, national and international.

Otra conclusión es que la mayoría de los clientes de la restauración zaragozana se pueden denominar como “híbridos”, es decir, que en un mismo día pueden comer de bocadillo y cenar en un restaurante de alta gama.

Es decir, el contexto (presión del tiempo, por ejemplo) es muy importante en la toma de decisiones del comensal. El maître ya no puede discernir tan fácilmente si el comensal que acaba de entrar va a gastar mucho o poco dinero por su indumentaria, edad o forma de comportarse.

A veces el comensal prefiere un restaurante de vanguardia (asequibles para muy pocos y con poco índice de fidelización), otras veces un restaurante divertido (calidad aceptable de la comida con una decoración o actividades muy atractivas), o un restaurante tradicional (con recetas ancestrales, cultura e historia que fideliza mucho). En otras ocasiones puede elegir un restaurante popular (fidelizan a los que comen fuera de casa debido a su trabajo y requieren una dieta equilibrada y recetas caseras a módicos precios).

Las decisiones del comensal se ven afectadas por el contexto, las normas subjetivas o la presión social. Es decir, no come ni bebe lo mismo si está solo o en compañía de otras personas. Si pide primero o se deja influenciar por lo que han pedido otros antes. Si el camarero ha realizado sugerencias o no…

Actualmente el perfil de turista gastronómico no depende tanto de su nivel adquisitivo y cultural como antes, sino que lo que más influye es su estilo de vida (por ejemplo, la generación de los *millenials* que ahorrarán y se esforzarán por conseguir productos y servicios exclusivos y difíciles de encontrar).

Es primordial centrar los esfuerzos en transformar los recursos gastronómicos en productos comercializados y activados hacia un turismo creciente, debido a la buena promoción de los gestores turísticos aragoneses.

It is also concluded that most customers in Saragossa's restaurants can be referred to as 'hybrid' customers, meaning that they can eat sandwiches for lunch and dine in an upscale restaurant on the same day. The context (time pressure for example) is very important in the diner's decision-making. This means the head waiter cannot easily discern how much money a diner will spend from their appearance. Sometimes the diner prefers a nouvelle cuisine restaurant (affordable for very few and with low fidelity), other times a fun restaurant (acceptable food quality with a nice decor and very attractive activities), or a traditional one (with traditional recipes, culture and history, which builds fidelity), popular restaurant (fidelity from those eating out because of their work and requiring a balanced diet and homemade recipes at modest prices). Diners are affected by context, subjective norms and social pressure. They do not eat or drink the same thing if they are alone as when they are in the company of others. This depends on whether they order first or are influenced by what the others order or if the waiter has made some suggestions or not. The food tourist profile does not currently depend as much on people's purchase and cultural level as before, since they are most influenced by their lifestyle; for example, the millennials will save and strive for exclusive and difficult-to-find products and services.

Si las instalaciones agroalimentarias y las actividades gastronómicas que se llevan a cabo no están comercializadas, no sirven de nada, dado que el turista no las puede comprar y disfrutar y el destino no se beneficia económicamente de ello.

También se concluye que, en el sector de la restauración zaragozana, según los informantes, existe competencia desleal, que se traduce principalmente en que algunos restaurantes no tienen licencia como tales, sino solo la de bar. Los hay que realizan mala gestión, tiran los precios y se arruinan (pero mientras tanto han perjudicado al resto de establecimientos).

En otros casos hacen lo mismo, pero no por mala gestión sino por deshonestidad, para crear una cartera de clientes y volver a traspasar a mayor precio para especular, a la vez que dejan sin pagar al propietario del local, proveedores y empleados. También utilizan estos establecimientos para blanqueo de dinero y economía sumergida.

También son competencia desleal la venta ambulante, *showcooking* en las calles, cursos de cocina en restaurantes sin estar registrados como academias de enseñanza, las barras de bares que salen a la calle en fiestas y los que ponen casetas en *boulevards*, ferias y mercados con deficiente sistema higiénico sanitario y donde no tienen inspecciones de sanidad como los restaurantes

convencionales, porque son competencia municipal y no del Servicio de Sanidad de la Comunidad Autónoma.

Transforming food resources into marketed and activated products is essential for improving tourism in the Aragonese region. If agri-food facilities and food activities are not marketed, they are useless because tourists cannot buy and enjoy them and the destination does not benefit economically from them.

It is also concluded that there is unfair competition in the restaurant business sector in Saragossa as some restaurants are not licensed as such, and instead as just bars. Some are managed poorly, dump prices and go bankrupt but meanwhile have harmed the other establishments. In other cases, the same situation occurs due to dishonesty rather than bad management, by creating a portfolio of customers and retransferring at a higher price to speculate, while leaving the owner of the premises, suppliers and employees unpaid. A few owners also use these establishments for money laundering and the submerged economy. Unfair competition is provided by street vending and markets (itinerant trade), show-cooking in the streets, cooking courses in restaurants that are not registered as teaching academies, bars that set up on the streets during festivals and those that put tents in boulevards, fairs and markets with a deficient hygienic sanitary system and where they do not have sanitary inspections as in conventional restaurants because they come under the jurisdiction of the municipality and not the autonomous community's health service.

En ocasiones, ciertos restaurantes de la competencia son desleales en el sentido de que se obsesionan, movidos por emociones básicas como la envidia, con los establecimientos que funcionan bien y les denuncian incluso falsamente. Son capaces incluso de sabotearlos, haciendo daños en su cartelería, por ejemplo, o les desacreditan e injurian con calumnias.

Otros restaurantes tienen terrazas ilegales con algún tipo de trato de favor municipal porque no reciben inspecciones ni sanciones. Otros realizan publicidad engañosa diciendo que son auténticos en algo sin serlo, aparentando buena calidad siendo esta mala, cambiando el nombre de las razas, especies, variedades, marcas… de alimentos dando "gato por liebre", sirviéndose en definitiva de la publicidad engañosa.

También las fincas, locales, viviendas… que no tienen licencia de actividad como restaurantes y que dan comidas, cobrando por ellas en consumo colaborativo o economía compartida, y que disponen de cocina propia o bien mediante *caterings* ilegales con un transporte que no garantiza las condiciones óptimas de conservación y control de temperatura de los alimentos.

According to the discourse of the head waiters, some of their competitors' restaurants are occasionally disloyal when they are driven to report establishments to the police, even falsely, because they are envious of others that function well. They are even capable of sabotaging them, doing damage to their posters, for example, or discrediting and reviling them. Other restaurants have illegal terraces enjoying special municipal favour because they do not receive any inspections or penalties. Others produce misleading advertising, pretending to provide good quality, and change the name of the breeds, species, varieties and brands of food. Some farms, premises and houses that do not have restaurant activity licenses give meals (collaborative consumption or shared economy), and have their own kitchen or illegal catering service with transport that does not guarantee optimal conservation conditions and temperature control.

A través de toda la investigación realizada, y en relación al papel que el restaurante posee en el turismo gastronómico, se concluye que para atraer a los clientes por primera vez lo más importante es la comunicación analógica y digital, incluyendo en esta última las redes sociales, el geoposicionamiento en *Google+, o Google Maps*, la existencia de *Wifi libre para los clientes*, la cartelería digital, las aplicaciones móviles, las plataformas de reservas y las opiniones vertidas en diversas páginas web creadas a tal efecto.

También es relevante la comunicación mediante guías, la prensa escrita, la cartelería de la fachada, etc.

En segundo lugar, es de extremada importancia la comunicación de boca en boca (*word of mouth*), la reputación o fama del establecimiento, la decoración, y la ubicación.

Las razones más importantes por las que el comensal, una vez que atraviesa la puerta se da la vuelta y decide no entrar son complejas, multidimensionales y obedecen a razones perceptivas singulares subjetivas y variadas que han sido tratadas en los resultados de este trabajo.

As a result of all the research and in relation to the role that the restaurant has in food tourism, it is concluded that to attract customers for the first time, the most important aspect is to develop analogue and digital communication, including social networks, on Google+, Google Maps, Wi-Fi, digital signage, Apps, reservation and opinion platforms. Communication through guides, the written press and facade signage is also relevant. Secondly, word of mouth communication, reputation or fame of the establishment, decor and location are of extreme importance. The most significant reasons why diners turn around and decide not to enter after passing through the doorway are complex, multidimensional and are due to singular, subjective and varied perceptive reasons that have been amply described in this work.

La llegada de la crisis ha perjudicado más a los restaurantes orientados a los clientes residentes que a los restaurantes orientados a turistas. En el benchmarking realizado en las entrevistas a los mejores restaurantes de Zaragoza según diversos rankings (Portales de Internet, Horeca, Asociación de maîtres, Asociación de cocineros…) se ha constatado la importancia de la calidad de la comida y de la micro- sociología (calidad, duración e intensidad de la relación cara a cara entre empleado y cliente, representando cada uno su papel como si de actores se tratara) para fidelizar a los clientes.

Es decir, además del producto es imprescindible aplicar el concepto del *Dinescape* entendido como la calidad del entorno (ambientación acogedora que ayude a la socialización del restaurante).

En la observación antropológica de la conducta del comensal en un contexto socio-cultural en un espacio físico concreto (etnografía del restaurante, estilo de vida de los vecinos del barrio, costumbres y tradiciones) y en la observación etológica (territorialidad: elección de la misma mesa, dejar algo en la silla de al lado para que no se sienten, no dar información personal..,), proxémica (no dejar que invadan el espacio personal tanto personas como objetos), mímesis, entendida como la reacción de las neuronas espejo, (la gente quiere hacer lo que hacen los demás, porque les aporta seguridad)…

Se ha constatado que el restaurante debería potenciar más la "cultura de bar española" (patrimonio de un estilo de vida auténtico e identitario que genera valor añadido). Y un elemento clave para conseguirlo es el *rapport*, de forma que se produzca una interacción cliente-empleado-espacio, representando una escenografía donde los camareros organizan su trabajo en equipo con sincronía y ritmo dentro del rol (desempeño) que realizan en cada momento.

Los comensales quieren ver y ser vistos, debido a la motivación de estatus y clase social. Existen elementos que facilitan esa socialización: la barra del bar; ventanas abierta al exterior; puertas abiertas; veladores; señales en las mesas y barras que tienten a consumir más, marcaje (colocación de los cubiertos en la mesa con ayuda de muleta o lito), dejar restos de platos en las mesas para que el cliente perciba que ha habido gente antes. O, por el contrario, desbarasar y remontar las mesas para que el cliente se sienta a gusto en una mesa limpia; establecimientos con historia; permitir sin obligación de consumir otros usos como ir al baño, pedir un vaso de agua, utilizar la *Wifi*, curiosear las instalaciones, juegos y concursos, co-creación y participación del cliente en la elección de la música, la iluminación, subiendo a la red fotos y comentarios…

Por ejemplo, un salón grande facilita más la comunicación y atracción del cliente, que uno dividido en compartimentos, según el discurso de los maîtres. La intensidad emocional se percibe en el ambiente, dando lugar a espacios fríos (por ejemplo, compañeros de trabajo que tienen prisa) o cálidos (como una pareja romántica).

The international economic crisis, has hurt more restaurants aimed at local customers than ones oriented towards tourists. In the benchmarking carried out in interviews with the best restaurants in Saragossa, according to different rankings (Internet portals, 'HORECA', Head Waiters' Association, and Chefs' Association.), the importance of the quality of food and microsociology, has been verified, to retain the clients. For the purposes of this work, microsociology refers to the quality, duration and intensity of the face-to-face relationship between employee and diner, each representing their role as if they were actors. That is to say, in addition to the product is essential the Dinescape, that means, the quality of the atmospherics: creating a welcoming ambience, which helps in the socialization of diners. In the anthropological observation of the diner behaviour in a socio-cultural context in a specific physical space (restaurant ethnography, neighbour lifestyle -customs and traditions-) and ethological observation (territoriality -selection of the same table, leave something on the chair and not allow anyone to sit down-, proxemic, mimesis, mirror neurons, people want to do what others do, because it gives them a sense of security), it has been found that the restaurant should further enhance the "Spanish bar culture" (cultural inheritance and identity with a genuine lifestyle that generates added value) and rapport, so that a client-employee-space interaction takes place, representing a scenography where head waiters organise their team work with synchrony and rhythm, within the role that they are perfoming at each moment. There are some elements to facilitate this socialization: bar counters, open window to the outside, open door, terrace service, signs on tables and bars that attract new

customers; marking (placing the cutlery on the table); to leave plates with some food scraps on the tables so that the customer perceives that there have been people before eating there; historical and emblematic restaurants; to enable (without obligation to consume) other uses such as going to the bathroom, asking for a glass of water, using the wifi, taking a look at their facilities, games and contests, co-creation, diner's participation in choosing music, uploading to the network photos and comments... For example, a large room facilitates communication more and attracts customers, than one divided into compartments, according to the head waiters' interviews. Emotional intensity is perceived in the environment, giving rise to cold spaces (for example, coworkers who are in a hurry), or warm ones (for example, a romantic couple).

TENDENCIAS SOCIALES ACTUALES DE LOS USUARIOS Y EL FUTURO DEL SECTOR

Se concluye, que aquellos restaurantes que son conscientes de los cambios sociales y saben adaptarse a las necesidades nuevas de los comensales y responden a las tendencias, tienen más éxito que los que no. Las principales tendencias sociales observadas en los usuarios de los restaurantes de Zaragoza actualmente, son las siguientes:

Tabla 1. Tendencias actuales de la restauración zaragozana

Mejor ambiente, atmósfera, entorno (*Dinescape*), decoración, calidad de servicio, inmótica, cero protocolo (camareros informales...). Mejor imagen corporativa, identidad (cultural-intangible, objetual-tangible, visual-logo, verbal-nombre y ambiental). Mejor personalidad de marca. QR. *Omnichannel* (multiplataforma).	Cuidado de la salud mediante la utilización de productos naturales, caseros y/o ecológicos y una carta en la que primen los vegetales en detrimento de la oferta de carne, azúcar, sal y grasas trans. *Foodsophy* (aprender a comer). Hay más alergias e intolerancias alimentarias que deben estar contempladas en la oferta. Así como otras opciones voluntarias y éticas (veganismo, vegetarianismo, crudivorismo y flexitarismo). Información nutricional en las cartas.	Colaboración público-privada y colaboración cocineros-científicos (nuevas técnicas y tecnologías, menor tiempo de cocción…), y restauradores-proveedores (*cobranding*), restauradores-clientes (cocreación, *crowdsourcing*). Innovación en producto, procesos, canales, gestión, técnicas… Nuevas Apps que facilitan la venta (descuentos, no hacer cola…), postventa y comunicación con el comensal. Marketing automatizado. MCC contenido masivo customizado. ORC Respuesta orbital predictiva e instantánea.OCI *Orbital customer impact, Chain blocks.*
Mayor preocupación por la seguridad alimentaria (inspecciones,	Justicia social, tratar a todos los clientes por igual para evitar celos,	Reducción y modificación del núcleo familiar. Incorporación de la mujer al

trazabilidad) y la calidad diferenciada.	tratar a todos los empleados por igual sin agravios comparativos. Pasar de una estructura jerárquica piramidal (autoritarismo) a una horizontal (participativa).	mundo laboral. Compras de alimentos por Internet.
Consideración hacia la sostenibilidad (ahorro de agua, aprovechamiento y reciclaje de residuos, alimentos de proximidad, eficiencia energética). Uso de energías renovables. Cocina canalla y popular.	Búsqueda de hedonismo en la experiencia y mayor educación sensorial. Compartir experiencias. Mejor propuesta de valor (relación calidad-precio, buen trato…).	Aparición de alimentos nuevos (luz, algas, plancton…) y servicios nuevos convenientes, accesibles y low cost (*foodtrucks, street food, food caravan, moto carro, bici carro*…).
Cocina intermedia (entre vanguardia y tradicional, lo que en algunos ámbitos se conoce como post-vanguardia), cocina informal, con menos protocolo y ceremonial, gastrobares…	Auge de la cocina de fusión (Perú, Japón…), cocina de autor… Mejor adaptación al consumidor (más información personalizada sin infoxicar, más reservas a última hora, menos tiempo de espera, escalabilidad, adaptación al cliente, productos personalizados y diferenciados (*gayfriendly, adult only*, CRM…), monitorización de la reputación *on line.*	Variedad de oferta culinaria: Más menús y menos cartas por la crisis, más calidad y menos cantidad, jugos ligeros en lugar de salsas, menús degustación más cortos, más variedad para elegir en las cartas, medias raciones, platos únicos…

Fuente: elaboración propia

Las tendencias futuras de los restaurantes de Zaragoza, adaptándose a las tendencias sociales, y a las que se llega a partir de la observación y el análisis de los resultados de esta investigación, son las siguientes:

Tabla 2. Tendencias futuras de la restauración zaragozana

Disminuir los costes para mantener el precio de venta, reducir el margen de beneficio, trabajar más por menos dinero. Gestión del tiempo (*work engineering)*, mejor organización, más polivalencia, racionalización de horarios. Nuevas franjas horarias	Aumentar la creatividad, innovación, tecnología (reservas informatizadas, comandas y mesas digitales, inmótica, robotización, *chatboots*, *beacons*, *apple watches*, *big data*, inteligencia artificial, autopedidos, proyecciones en 3D, hologramas,	Aumentar el ingenio, disminuir gramajes, cambiar alimentos caros por otros más baratos, pero de igual excelencia y mejorando la presentación. Mejorar la percepción del cliente cuidando los detalles, aunque reciba menos que antes de la

(*brunch*, *after work*, experiencias culinarias en mercados, talleres, *food courts*, *food halls*). El comensal tiene menos tiempo para comer y decidir (compras por impulso, *branding*, autoservicio…).	realidad aumentada y virtual, pedidos anticipados, pago por móvil, reparto a domicilio digitalizado (*delivery*), *take away*, impresión 3D, drones... Restaurantes "*smarts*" con más neuromarketing y cartelería digital.	crisis.
Aumentar la comida tradicional versus la de vanguardia.	Aumentar los ingresos (precio de venta y aumento de clientes mejorando la comunicación) sin bajar los costes ni la calidad.	Promover nuevos alimentos elaborados commo fruto de la investigación.
Gestionar a través del denominado *Revenue/Yield Management*, que se refiere a los precios variables al igual que ocurre en los hoteles. Precios diferentes a los clientes según la hora y el día. Pagos por adelantado (señales).	Aumentar el consumo colaborativo o economía compartida (servicios de restauración en fincas privadas) al igual que ocurre en el sector hotelero con viviendas particulares que se ofertan al turismo.	Mejorar la formación y profesionalidad en el sector. Se revalorizará la función del maître generalizando el show en la sala y no solo en las cocinas visibles al público. Tareas como trinchar, flambear, prensar y desespinar, en restaurantes de gama media-alta.
Aumentar el número de restaurantes organizados y franquiciados (*fast good food*) respecto a la restauración independiente con establecimientos más tematizados y especializados aplicando técnicas de *neuromarketing y Dinescape.*	Implantar medidas socialmente y ambientalmente responsables como por ejemplo cubertería y vajilla biodegradable. Aumento de la ética empresarial, transparencia, responsabilidad social corporativa y honestidad.	Aumentar las actividades y experienciales culinarias como *showcookings*, cursos, talleres, *vendings* ecológicos y de precio justo.
Aumentar los restaurantes de gama media y disminuir los de gama alta. Aumentar el precio de los restaurantes de gama alta y bajar los de baja media para democratizarlos con un ambiente más informal.	Descender el número de establecimientos. Existencia de establecimientos sin certificaciones ni premios con una calidad superior que aquellos que las tengan.	Dar un servicio diferente (menos camareros, externalización de servicios, etc.).

Fuente: elaboración propia

Tal como han expresado algunos autores como Dwyer, Schurr y Oh (1987) se concluye que la tendencia actual consiste en pasar de una orientación transaccional en el *marketing* de un producto o destino turístico (imagen de destino como predictor de la intención de visita y estrategias continuas para atraer clientes nuevos) a una orientación relacional (apego al destino como predictor de la

revisita, estrategias para retener a los clientes antiguos y actuales que participan e invierten tiempo y dinero en su relación con la empresa turística), presente en los procesos sociales en los que la interacción es permanente, como los que se establecen en un restaurante.

It is concluded that restaurants that are aware of social changes and know how to adapt to diners' new needs and respond to trends are more successful. The main observed social trends of restaurant users in Saragossa are currently the following:

Table 1. Present social trends in Saragossa's restuarants

Consideration for sustainability (saving water, using waste materials, local food, energy efficiency). Thug Kitchen.	Appearance of new food (light, algae, plankton) and low cost, convenient, accessible, new services (food trucks, food caravan, street food...).	Searching for hedonism in experience and higher sensory education. Sharing experiences. Better value proposals (value for money, to treat diners well, good service...).
Food safety (inspections, traceability). Increase in differentiated quality foods. Online food shopping.	Social justice, treat all customers equally to avoid jealousy, treat all employees equally without comparative grievances. From pyramid-shaped hierarchy to participatory horizontal framework.	Reduction and modification of the core family. Incorporation of women into the workplace.
Better atmospherics and environment (dinescape), decor, quality of service, automation, casual waiters, zero protocol). Omnichannel. QR. Better corporate image, brand personality, and identity (1, cultural -intangible-; 2, objectual -tangible-; 3, visual -logo-; 4, verbal -name-; 5, environmental-sensorial; and 6, communicative).	Public-private and cook-scientist collaboration (new techniques and technologies, shorter cooking time), and restaurateurs-suppliers (cobranding), restaurateurs-diners (cocreation, crowdsourcing). Innovation in products, processes, channels, management, techniques... New Apps that facilitate some sales (discounts, not queuing...), the after sales service, better communication with the diners. Orbital Customer Impact. Automated mrketing. Customized Massive Content.	Healthcare with natural, homemade and organic products and a diet with many vegetables and little meat, sugar, salt and trans fat. Foodsophy. There are more food allergies and intolerances as well as ethical voluntary options (veganism, vegetarianism, crudivorism, flexitarianism...). Nutritional information in the menus.

	Predictive and instantaneous orbital response.	
Half-way cuisine (between avant-garde and traditional, known in some areas as 'post-avant-garde'), casual cuisine restaurants, with less protocol and ceremony (gastropub).	Boom of fusion cuisine (Peru, Japan), author cuisine, etc. Better adaptation to the diner (more personalized information, more reservations at the last minute, less waiting time, scalability, customization, personalized and differentiated products (gayfriendly, adult only, customer relationship management...), online reputation monitoring.	Variety of food on offer. More set menus and fewer à la carte menus, due to the recession, more quality and less quantity, light gravies instead of sauces, shorter tasting menus, more variety to choose from on the menus, half portions, dishes of the day, etc.

Source: author

Future trends of Saragossa's restaurants are adapted to social trends and come from the observation and analysis of the results:

Table 2. Future social trends in Saragossa's restaurants

Lower costs to maintain the sales price, reduce the profit margin, work more for less money. Work engineering. New time slots (brunch, after work, culinary experiences in markets, food courts, food halls...). The diner has less time to eat and decide it (self-service, branding, impulsive shopping...).	Increase revenue (sales price and increase customers by improving communication) without lowering costs and quality.	Increase mid-range restaurants and decrease upscale restaurants. Increase the price of upscale restaurants and decreas the price of low-range ones, to democratize them with a more informal atmospherics.
Increase traditional food versus avant-garde food.	Give a different service (fewer waiters, outsourcing of services, etc.).	Promote new processed foods as a result of research.
Manage using 'Revenue/Yield Management', which refers to variable prices, as hotels do. Different prices for customers based on the	Increase collaborative consumption or shared economy (restoration services in private urban properties) as occurs in hotel companies with private	Increase creativity, innovation, technology (computer reservations, digital commands and tables, automation, robotization, chatbots,

hour and the day. Advance reservation payment.	housing offered to tourism.	beacons, apple watches, big data, artificial intelligence, self-orders, 3D projections, holograms, augmented and virtual reality, advance orders, payment by mobile, digital home delivery, take away, 3D printing, drones... Smart restaurans (neuromarketing, digital signage...).
Increase the number of franchisees and organised restaurants (fast good food for example), with respect to independent catering with a higher number of themed and specialised establishments, applying neuromarketing and dinescape techniques.	Implement socially and environmentally responsible measures. For example, biodegradable cutlery and dinnerware set. More business ethics, transparency, corporate social responsibility and honesty	Increase culinary experience activities such as show-cooking, courses, workshops, fair-price and ecological vending.
Increase ingenuity, reduce the weight of the portion, exchange expensive foods for cheaper ones but of equal excellence and improve presentation. Improve customer's perception by taking care of the details, although diners receive less than before the recession.	Decrease the number of establishments. And some of them (without certifications and awards) have higher quality than those that have them.	Improve training and professionalism in the sector. The function of the head waiter will be improved by generalising the dining area and not only kitchens visible to the public. Tasks such as carving, flambéing, pressing, filleting and boning in mid-high-end restaurants.

Source: author

Following Dwyer, Schurr and Oh (1987), it is concluded that the current trend is to move from a transactional orientation in marketing to a relational orientation (attachment to destination as a predictor of revisiting the place, strategies to retain old and current customers that participate and invest time and money in their relationship with the tourist business), present in social processes in which the interaction is permanent, as in the case of restaurants.

LOS PRINCIPALES FACTORES DETERMINANTES DE LA FIDELIDAD DEL COMENSAL HACIA UN DETERMINADO RESTAURANTE

El cliente turístico tiende a ser infiel por naturaleza, pero en la restauración el factor "miedo al riesgo" es decisivo y muchas veces prevalece sobre los factores de búsqueda de variedad y novedad.

Cuando se describe la experiencia turística, se hace referencia al consumo y uso de diferentes productos y servicios en los que la relación oferente-cliente/turista es constante.

Las seis principales publicaciones periódicas que examinan la fidelidad y/o lealtad turística en la revisión bibliográfica efectuada para esta investigación, son *Journals* pertenecientes a la base indexada *Thomson Reuters: Tourism Management, International Journal of Hospitality Management, Journal of Travel Research, Journal of Travel and Tourism Marketing, Annals of Tourism Research y Journal of Hospitality y Tourism Research.*

Se concluye que la lealtad del comensal se refleja en una intención de conducta o actitud (cognitiva, afectiva y conativa) y la fidelidad se comporta como una conducta en sí misma (lealtad conductual o *allegiance*).

En esta investigación, la fidelidad y/o lealtad se refieren principalmente a una repetición en la visita a un mismo restaurante o cadena, y en una recomendación positiva a los demás. La diferencia radica en que la lealtad es más bien una intención de conducta (aspecto actitudinal) y la fidelidad supone una acción ya realizada o experiencia previa (aspecto comportamental).

The tourists tend to be not loyal customers (transient clients), but in the restaurant business sector, the factor called "fear of taking risks" is decisive and often prevails over the variety and novelty search factors. When the tourism experience is described, reference is made to the consumption experience including products and services in which the supplier-customer/tourist relationship is permanent. The six main journals that examine tourist loyalty and fidelity in the bibliographical revision are journals in the indexed database Thomson Reuters: Tourism Management, International Journal of Hospitality Management, Journal of Travel Research, Journal of Travel and Tourism Marketing, Annals of Tourism Research and Journal of Hospitality and Tourism Research. It is concluded that diner loyalty is an intention of conduct or attitude (cognitive, affective and conative)

and fidelity is the behaviour itself (behavioural loyalty or allegiance). In this work loyalty and/or fidelity refer mainly to a repetition of the visit to the same restaurant and a positive recommendation to others. Loyalty is rather an intention of behaviour (attitudinal) and fidelity is an action already performed or previous experience (behavioural aspect).

Así, la dimensión conductual como componente de la fidelidad ha sido medida como:

1) Una experiencia previa, en la que ha habido una intensidad de visita que es la combinación del número de visitas y la frecuencia de las mismas.

2) Una repetición de visita real.

3) Una recomendación de la visita a otros.

4) Un modelo de cooperación o participación.

5) Una probabilidad muy alta de revisitar un restaurante a corto (un año), medio (tres años) o largo plazo (cinco años).

A la suma de la lealtad actitudinal y conductual se le denomina lealtad compuesta. La lealtad situacional se produce cuando se tiene intención de repetir la visita a un restaurante solo en determinados contextos o situaciones.

Thus, the behavioural dimension as a component of fidelity has been measured as: 1) a previous experience, in which there has been a visit intensity that is the combination of the number of visits and the frequency of visits; 2) a repetition of the visit; 3) a recommendation to others; 4) a cooperation and participation model; and 5) a very high probability of revisiting a restaurant in the short term (one year), medium term (three years) or long term (five years). The sum of attitudinal and behavioural loyalty is called 'compound loyalty'. On the other hand, 'situational loyalty' is when someone intends to repeat the visit to a restaurant only in certain contexts or situations, that is, diner loyalty towards a particular establishment.

Tanto en las empresas de servicios como en las turísticas, se ha realizado un *ranking* de los treinta y tres principales factores determinantes de la fidelidad y los cuatro primeros son los mismos: satisfacción, calidad percibida, valor percibido y motivación. A partir del quinto son diferentes.

Por ejemplo, en empresas turísticas el quinto factor y siguientes son: la imagen de destino, la experiencia previa, la implicación y actitud de los actores presentes en dicha experiencia, el perfil socio-demográfico y las características del propio viaje, junto con las emociones vividas y el apego al destino, si este existe.

Siendo la valoración similar en el sector servicios, aunque en este último destacarían, además: la imagen del servicio consumido, ciertas creencias en torno a dicha experiencia y, por supuesto la reputación de la marca o empresa que ofrece el servicio.

Conviene señalar, además, que a pesar de que el constructo "estilo de vida" haya sido poco estudiado como determinante de la lealtad turística, en las últimas investigaciones, se advierte que tiene un papel clave en la revisita a un determinado destino, la recompra de un alimento o la reutilización de un servicio turístico y/o establecimiento gastronómico.

In both service companies and tourist companies, a ranking has been made of the thirty-three main drivers of loyalty, and the first four are the same: satisfaction, perceived quality, perceived value and motivation. From the fifth onwards they are different. For example, in tourist companies, the fifth and following factors are: destination image, previous experience, the involvement and attitude of the actors present in that experience, the socio-demographic profile of all of them and the characteristics of the trip along with emotions and attachment to destination, if any. This is similar in the service sector, although the latter would also highlight: the image of the consumed service, certain beliefs about that experience and, of course, the reputation of the brand or company that offers the service. It should also be noted that, although the lifestyle construct has been little studied as a driver of tourist loyalty, in the latest research, it plays a key role in revisiting a certain destination, the repurchase of food or the reuse of a tourist service and/or food establishment.

Los principales determinantes de la fidelidad turística son: la satisfacción con la que se queda el turista, el valor percibido (en el que se relacionan consciente o inconscientemente la calidad del servicio y el precio), la calidad percibida del producto consumido, y la imagen del destino generada por la experiencia previa.

Le siguen en importancia la motivación, la experiencia previa, la actitud, las emociones, la implicación y el apego.

En cuanto a la lealtad turística referida únicamente a restaurantes o turismo gastronómico, los principales determinantes de la lealtad son: la satisfacción, el valor percibido y la calidad percibida (igual que en el caso anterior). Pero después le siguen en importancia las emociones, la actitud, la motivación, la imagen, la implicación, la experiencia previa, la forma en que se gestionan las quejas y la recuperación del servicio, las normas subjetivas, la personalidad del turista, la intensidad y calidad en la relación entre el oferente y el comensal y finalmente, el estilo de vida.

The main drivers of tourist loyalty are: how satisfied the tourist feels, the consciously or unconsciously perceived value of the quality/price, the perceived quality of the product/products consumed, the image of the destination generated by previous experience. Motivation, previous experience, attitude, emotions, involvement and attachment follow in importance. In terms of tourist loyalty, referring only to restaurants or food tourism, the main drivers of loyalty are satisfaction, perceived value and perceived quality (just as before), followed by emotion, attitude, motivation, image, involvement, previous experience, handling of complaints and service recovery, subjective norms, tourist personality, intensity and quality in the relationship between the provider and the diner and the lifestyle.

En el meta-análisis efectuado para determinar los antecedentes de la fidelidad del comensal, se concluye que no solo la satisfacción es importante para fidelizar al cliente, como la mayoría de los estudios empíricos mediante ecuaciones estructurales sostienen.

Sino que en dicha satisfacción es importante también o incluso más, la experiencia global del cliente, es decir, el valor percibido o *Dinescape*. Y esta última incluye además del valor percibido, dimensiones psicosociales como la lealtad, la confianza, y la calidad percibida.

El valor que percibe el turista del destino o de un establecimiento concreto es multidimensional, siendo sus principales dimensiones: el valor percibido utilitario o funcional, social, emocional, epistémico, cultural, medioambiental, hedónico, del precio monetario o no monetario, de la relación calidad-precio o beneficios-sacrificios, de la seguridad, y también de la reputación del lugar visitado.

El valor percibido se define como la experiencia vivida por el comensal física y social que está vinculada a los valores del consumidor (autoconfianza, sensación de placer y pertenencia, apego emocional al restaurante). Debe haber una congruencia entre la autoimagen o autoconcepto

del comensal y la imagen o reputación del restaurante. En otras palabras, entre la personalidad del comensal y la personalidad de marca del restaurante.

In the meta-analysis conducted to determine the antecedents of customer loyalty it is concluded that although satisfaction is important, as most empirical studies using structural equations confirm, the overall customer experience, that is, the perceived value of dinescape, is more so. In addition to the perceived value, this overall experience includes other psychosocial dimensions such as loyalty, trust and perceived quality. The perceived value is multidimensional and the main ones are: utilitarian or functional, social, emotional, epistemic, cultural, environmental, hedonic, monetary or non-monetary price, of the quality–price or profit–sacrifice relationship, safety, and also the reputation of the place visited. The perceived value is the physical and social experience lived by the diner that is linked to consumer values (self-confidence, sense of pleasure and belonging, emotional attachment to the restaurant). There must be congruence between the diner's self-image or self-concept and the restaurant's image or reputation. In other words, between the diner's personality and the restaurant's 'brand personality' (way of managing the business).

Estos factores determinantes pueden tener una influencia directa o indirecta sobre la fidelidad y también pueden actuar en algunos casos como moderadores o precursores de la misma.

En los estudios empíricos revisados, se han evidenciado como moderadores los que citamos a continuación: algunas fuentes de información y características del viaje; determinados factores socio-demográficos (edad, sexo, ingresos…); la experiencia previa del turista, algunas motivaciones como la búsqueda de variedad y novedad; ciertos rasgos de la personalidad como la búsqueda de sensaciones; la implicación; la sensibilidad al precio; el estado de ánimo; los factores situacionales, inhibidores o barreras de cambio (falta de tiempo, dinero, salud, distancia al destino, seguridad, edad, accesibilidad…); facilitadores del viaje; riesgo o dificultades percibidas; normas subjetivas; valores; estilo de vida; roles del turista; el compromiso (cognitivo y afectivo); la duración, intensidad y calidad de las relaciones entre el oferente del servicio y el turista (relaciones interpersonales); el precio; la incertidumbre en la compra; la sobrecarga del turista; el tipo de establecimiento (restaurante temático o convencional), el tipo de servicio; el tipo de producto (utilitario o hedónico); ciertas preferencias, como por ejemplo, por la gastronomía local, propia, internacional, étnica… y la complejidad en las situaciones de compra.

These determining factors may have a direct or indirect influence on loyalty and may also act in some cases as moderators or precursors. In the reviewed empirical studies, the following are highlighted as moderators: some sources of information and characteristics of the trip; certain socio-demographic factors (age, sex, income); the tourist's previous experience, some motivations, such as the search for variety and novelty; certain personality traits, such as the search for sensations; involvement; price sensitivity; mood; situational factors, inhibitors or barriers to change (lack of time, money, health, distance to the destination, safety, age, accessibility, and so on); trip facilitators; risk or perceived difficulties; subjective norms; values; lifestyle; tourist roles; cognitive and affective commitment; the duration, intensity and quality of the relations between the service provider and the tourist (interpersonal relations); price; purchase uncertainty; tourist overload; the type of establishment (thematic or conventional restaurant); the type of service; the type of product (utilitarian or hedonic); certain preferences, for example, local, international and ethnic food; and finally, the complexity of buying situations.

La fidelidad y/o lealtad, que en esta investigación se consideran sinónimos, es un constructo complejo que no se analiza bien únicamente con dos *ítems*: repetición de la visita y recomendación del destino.

Tiene una parte cognitiva, otra afectiva, otra conativa y otra comportamental.

Dentro de los componentes conativos se distinguen las siguientes dimensiones:

1) Intención de revisita del restaurante.
2) Recomendación de boca en boca positiva **(***word of mouth*) que puede consistir en:
    - Hablar positivamente del restaurante.
    - Intención de animar a otros a visitarlo.
    - Aconsejar el restaurante,
    - Intención de recomendarlo.
    - Defender al restaurante de críticas de otros (*advocacy*) y apoyarlo cuando se dé el caso.
3) Intención de queja (recomendación de boca en boca negativa), que puede ser externa (en redes sociales, a amigos, prensa, autoridades…), o interna (al proveedor del servicio).

La intención de queja va asociada normalmente a la pretensión de no volver a comer en ese restaurante de nuevo. Ya que en ocasiones se vuelve por razones situacionales o de contexto, como por ejemplo si el comensal es invitado por otra persona a comer allí y no

quiere quedar mal con su anfitrión.

En cambio, el hecho de no volver al restaurante nunca más no implica necesariamente que el cliente realice una queja interna o externa.

4) Intención de pagar más o de gastar más.

5) Intensificación de la visita (adquiriendo souvenirs, haciendo fotos, recuerdos memorables…).

6) Propensión a ser leal o compromiso.

7) Preferencias en la elección de los distintos restaurantes.

8) Atractivo de las alternativas.

9) Costes asociados al cambio.

10) Inercia.

11) Resistencia al cambio.

12) Intención de cambio.

13) Cooperación o participación.

14) Disposición a esperar más tiempo.

15) Disposición a recibir información del establecimiento.

16) Disposición a participar en las actividades que organiza el establecimiento.

Fidelity or loyalty (in Spanish, and in this work, we consider them synonyms) is a complex construct that cannot be analysed well with only two items: repetition of the visit and recommendation of the destination. It has a cognitive, an affective, a conative and a behavioural dimension. Within the conative components the following dimensions are distinguished: 1) Intention to revisit the restaurant. 2) Word of mouth that can consist of saying positive things about the restaurant, an intention to encourage others to go there, speak well of the restaurant, advise it, intend to recommend it, defend the restaurant from other criticism (advocacy) and support it when applicable. 3) Intention to complain (negative word of mouth), which can be external (in social networks, to friends, press, authorities), or internal (to the service provider). The intention to complain is usually associated with not going back to eat at that restaurant again, unless, due to situational or context reasons, the diner is invited to eat there and does not want to be rude to the host. However, not returning to the restaurant ever again does not necessarily mean that the customer makes an internal or external complaint. 4) Intention to pay more or spend more. 5) Intensification of the visit (buying souvenirs, taking photos, memorable memories). 6) Propensity to be loyal or committed. 7) Preferences in the choice of different restaurants. 8) Attractive alternatives. 9) Exchange costs. 10) Inertia. 11) Resistance to change. 12) Intent to change. 13) Cooperation or participation. 14) Willingness to wait longer. 15) Disposition to receive

information from the establishment. 16) Disposition to participate in the activities organised by the establishment. All these dimensions determine a diner's willingness to go to a particular restaurant.

Todas estas dimensiones determinan la voluntad del comensal de acudir o no a un determinado restaurante.

Como consecuencia de las características observadas en aquellos establecimientos más exitosos están las siguientes:

Aquellos que ofrecen *Wifi gratis* tienen mayor número de clientes diarios que los que no la ofrecen.

Los restaurantes miembros de Asociaciones relevantes del sector, tienen más número de comensales diarios que los no asociados.

Y también tienen mayor número de comensales los que saben hablar otros idiomas, tienen mayor formación (haberse formado en escuelas de hostelería) y aquellos que tienen más premios y certificaciones.

Otro factor cualitativo del éxito son las habilidades sociales del maître (inteligencia emocional y relacional que satisfaga las necesidades de los clientes) versus los empleados racionales con profesionalidad técnica (satisfacen necesidades de los clientes) y aquellos que no tienen ni lo uno ni lo otro, es decir son viscerales y sin autocontrol emocional.

Cada día más, los empresarios hosteleros buscan en sus empleados cualidades personales más que técnicas, y valoran más aspectos: su psicología, formación, motivación, estado de ánimo, momento vital, etc. para ofrecerles el puesto de trabajo más adecuado para ellos.

La actitud positiva debe ser la siguiente: escuchar vs hablar siempre, responder vs cerrarse, ser paciente vs enojarse, respetar vs imponer, empatía vs incomprensión, igualdad vs superioridad y sinceridad vs suspicacia.

The observed features in the most successful establishments are the following: those with Wi-Fi have more daily customers than those that do not have it. Restaurants belonging to relevant associations in the hospitality sector have more daily diners than non-associated restaurants. And restaurants also have more daily diners when other languages are spoken, they have more training (having passed through hospitality schools) and more awards and certifications. Another qualitative success factor is the social skills of the head waiter (relational and emotional intelligence, that satisfies the diner expectations), versus rational head waiters with technical professionalism, that satisfies the diner needs), and those who have neither one nor the other, for example, visceral attitudes, and lack of emotional self-control of head waiters. Increasingly, the hospitality managers, are looking in their employees for personal and human qualities, rather than technical ones. That is, psychology, training, motivation, mood, and vital moment, to offer them the job best suited for them. The positive attitude should be the following: to listen vs speaking always, to answer vs keeping quiet, being patient vs being angry, to respect vs imposing, empathy vs misunderstanding, equality vs superiority and sincerity vs suspicion.

La mayoría de los restaurantes (35) dedican 1,5 metros cuadrados de su sala o comedor para cada comensal. Solo 6 restaurantes tienen más de 3 metros cuadrados por comensal. 22 restaurantes tienen un espacio por comensal comprendido entre 1,6 y 3 metros cuadrados.

Por lo tanto, se puede afirmar que la tendencia de los restaurantes es a maximizar el espacio con el objetivo de alcanzar más ingresos por una mayor capacidad de atención a un número elevado de clientes por servicio de sala.

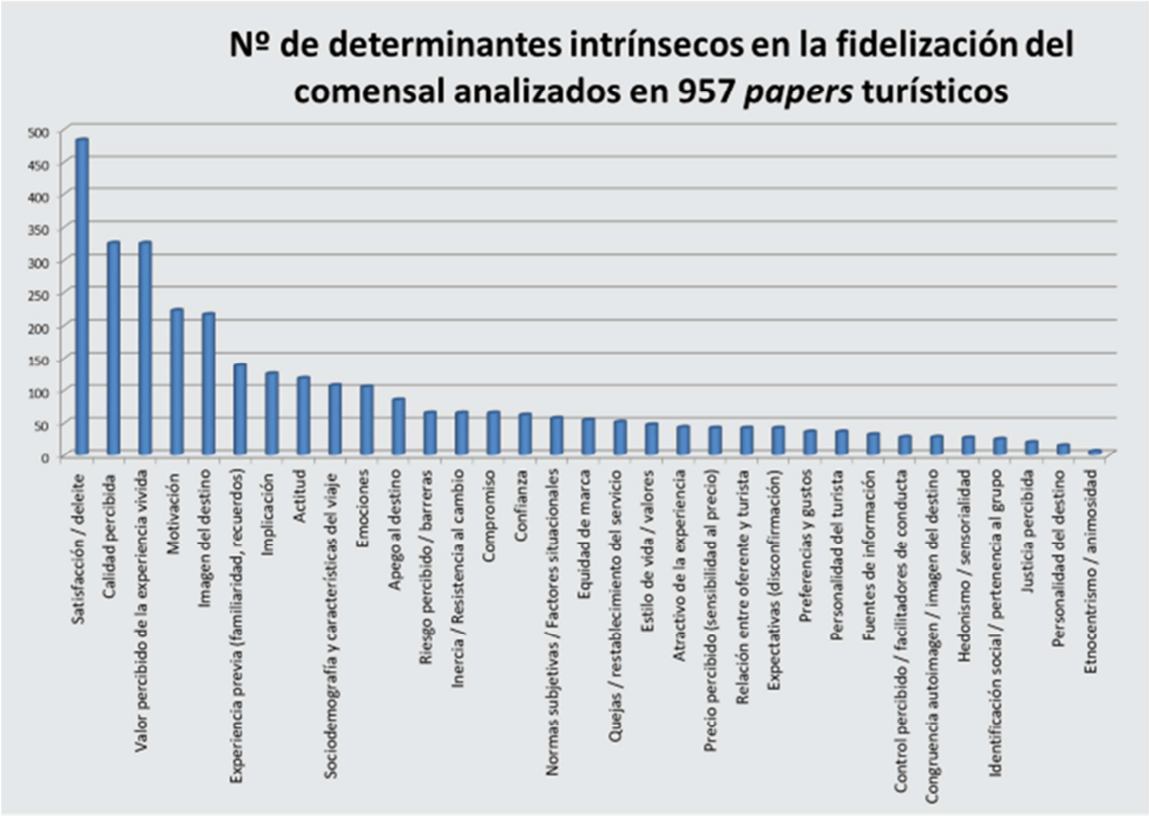
Los restaurantes de alta gama son los que cuentan con mayor espacio entre mesa y mesa y silla y silla respecto a los de media y baja gama. Asímismo, los de alta gama tienen un único remonte de mesa, y los de media y baja gama pueden tener dos remontes e incluso en algunos casos tres.

Most restaurants (35) dedicate 1.50 m2 of their dining area for each diner. Only six restaurants have more than 3 m2 per diner. 22 restaurants have a space for diners between 1.60 and 3 m2. Therefore, it can be confirmed that the trend of the restaurants is to maximise the space to gain more income by paying more attention to a high number of customers in the dining area service. High-range restaurants have more space between the tables and the chairs compared to the medium and low range. The former also have a single table turnover (two sittings in the same meal service period). Mid- and low-range restaurants can have two turnovers and even in some cases three.

El restaurante “que llena” todos los días, en general, transmite una percepción global (*Dinescape*) positiva al comensal. Para que un restaurante llene, tiene que saber fidelizar. Y los principales factores determinantes de la fidelización son los que se presentan a continuación, divididos en dos bloques: intrínsecos y extrínsecos (tangibles e intangibles), en relación a la conducta del comensal y que tienen que ver con las propias características del restaurante. Por otro lado, se señalan los aspectos externos que son los del entorno y que se consideran también antecedentes, pues determinan o afectan al comportamiento futuro del comensal a la hora de decidir acudir a un restaurante o no hacerlo.

A restaurant at full capacity every day generally conveys a positive overall impression (dinescape) to the diner. For this to happen, the restaurant needs to know how to retain customers, and the main drivers of loyalty are as follows, divided into two blocks, intrinsic and extrinsic (tangible and intangible), referring to both diner behaviour and the restaurant's own characteristics. External aspects concern the setting and are also considered antecedents, as they determine or affect the diner’s future behaviour when deciding to go to a restaurant or not.

A) **Antecedentes intrínsecos** (son motivaciones *push*, el comensal se motiva para acudir al restaurante):



En primer lugar, se coloca la percepción por parte del cliente, de las relaciones humanas y psicosociales de los empleados (51 citas). Es decir, el estado de ánimo y actitud de los empleados, mediante neuronas espejo, provocan cambios emocionales en la misma línea, en los clientes.

También la personalidad del maître (negociador manipulador, amable, negociador astuto y "quemado") influye en el "trato dispensado" y por lo tanto en la percepción de los comensales (páginas 73-77). En los maîtres se concluye que, en la mayoría de los casos, los cuadrantes diagonalmente opuestos I (manipulador) y III (amable) se complementan, es decir, trabajan bien juntos. Los cuadrantes II (quemado) y IV (astuto) se complementan a corto plazo, el IV se lleva el dinero y el II pone el trabajo. Este se quema y a la larga rompe la sinergia.

En cuadrantes lateralmente opuestos se complementan el I y el IV, el primero hace de malo y el segundo hace de bueno. El II y el III también se complementan, el II es negativo y desconfiado y el III es positivo y confiado. Entre el III y el IV no hay sinergias a largo plazo porque el segundo se aprovecha del primero. Lo mismo ocurre entre el I y el II, el primero tiende a aprovecharse del segundo.

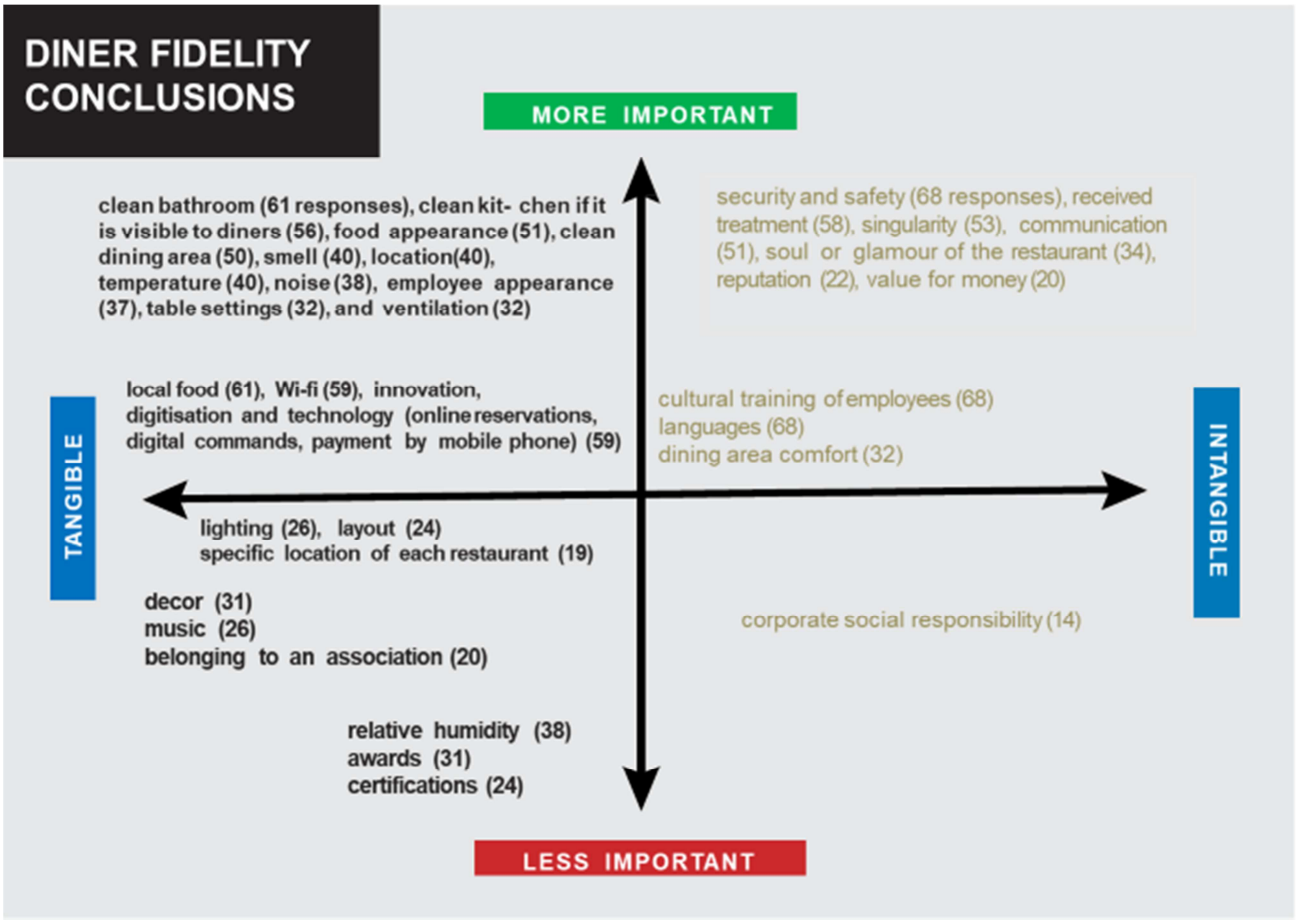
First, diner perception about the human and psychosocial relationships of employees (51 responses). That is, the mood and attitude of employees, through 'mirror neurons', cause emotional changes in customers. Head waiter's personality (negotiator-manipulator, astute negotiator, kind person and burned person) may also influence the treatment provided to diners, and therefore, in the perception of them (Section 4.4). In the case of the head waiters, it is concluded that in most cases, the diagonally opposed quadrants: I (manipulator) and III (kind) complement each other, that is, they work well together. The quadrants II (burned) and IV (astute) complement each other in the short term, the IV takes the money and the II puts the work. Therefore, in the long run they break the synergy of the relationship with each other. In laterally opposed quadrants, I and IV, complement each other. The first played the 'bad man' and the second acts the role of a 'good man'. The II and III also complement each other, the II is a negative and distrustful head waiter and the III is a positive and trusting one. Between III and IV there are no long-term synergies because the second takes advantage of the first. The same happens between I and II, the first takes advantage of the second.

Los comensales repiten visita en los mismos restaurantes tanto por razones funcionales, buena relación calidad-precio, como por razones emocionales, o cuando por ejemplo son amigos del propietario (25 citas). En segundo lugar, los comensales repiten por causas únicamente emocionales (23 citas) y en tercer lugar por razones estrictamente funcionales (20 citas).

Diners repeat visits in the same restaurants for functional reasons (value for money, for example), and for emotional reasons (friendship with the owner, for example) (25 responses); secondly diners repeat for emotional causes only (23) and thirdly for strictly functional reasons (20).

B) **Antecedentes extrínsecos:** Son motivaciones *pull*, es decir, los atractivos que oferta el restaurante, atraen al comensal a comer allí. A continuación, se señalan los principales:

They are pull motivations, that is, the restaurant offers attract the diner to eat there. The following are the main ones:



B.1) Antecedentes extrínsecos tangibles: En lo referente a los antecedentes decisivos: La limpieza de los baños (61 citas), la limpieza de la cocina, en caso de ser visible a los comensales (56), la comida (51), la limpieza y orden de la sala (50), el olor (40), la temperatura (40), la ubicación (40), el ruido (38), el aspecto de los empleados (37) y la ventilación (32).

Como antecedentes muy importantes se colocan: los alimentos locales (61), la Wifi gratuita (59), la innovación, la digitalización y la tecnología (reservas informáticas, comandas digitales, pago mediante el teléfono móvil…) (59), la iluminación (26), la distribución espacial de los elementos internos (24) y la ubicación concreta de cada restaurante (19).

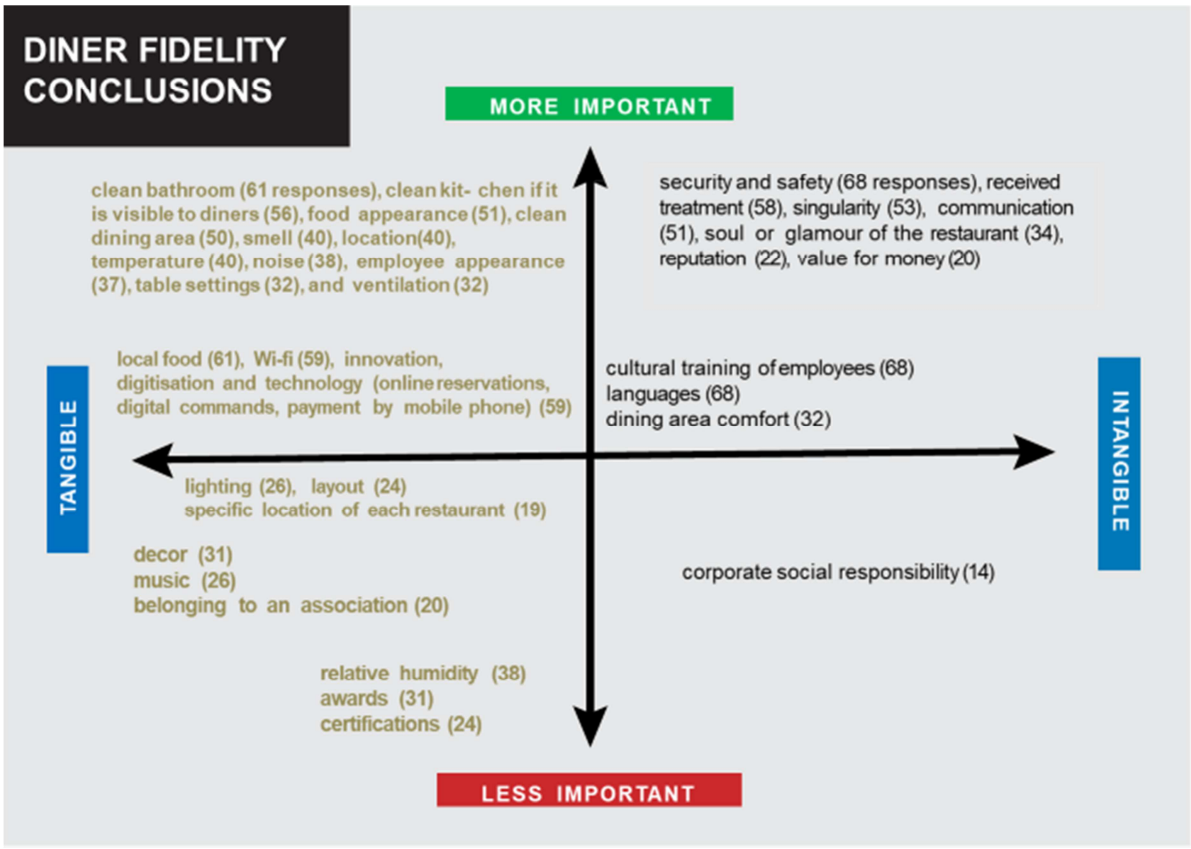
En cuanto a los antecedentes importantes: la decoración (31), la música (26) y el asociacionismo (20).

Como antecedentes poco importantes: la humedad (38), los premios (31) y las certificaciones (24).

Regarding decisive antecedents: clean bathroom (61 responses), clean kitchen, if it is visible to diners (56), food (appearance, variety) (51), clean and neat dining area (50), smell (40), location (40), temperature (40), noise (38), employee appearance (37), table settings (32), and ventilation (32).

Very important antecedents are: local food (61), Wi-Fi (59), innovation, digitisation and technology (online reservations, digital commands, payment by mobile phone, and so on) (59), lighting (26), layout (24) specific location of each restaurant (19).

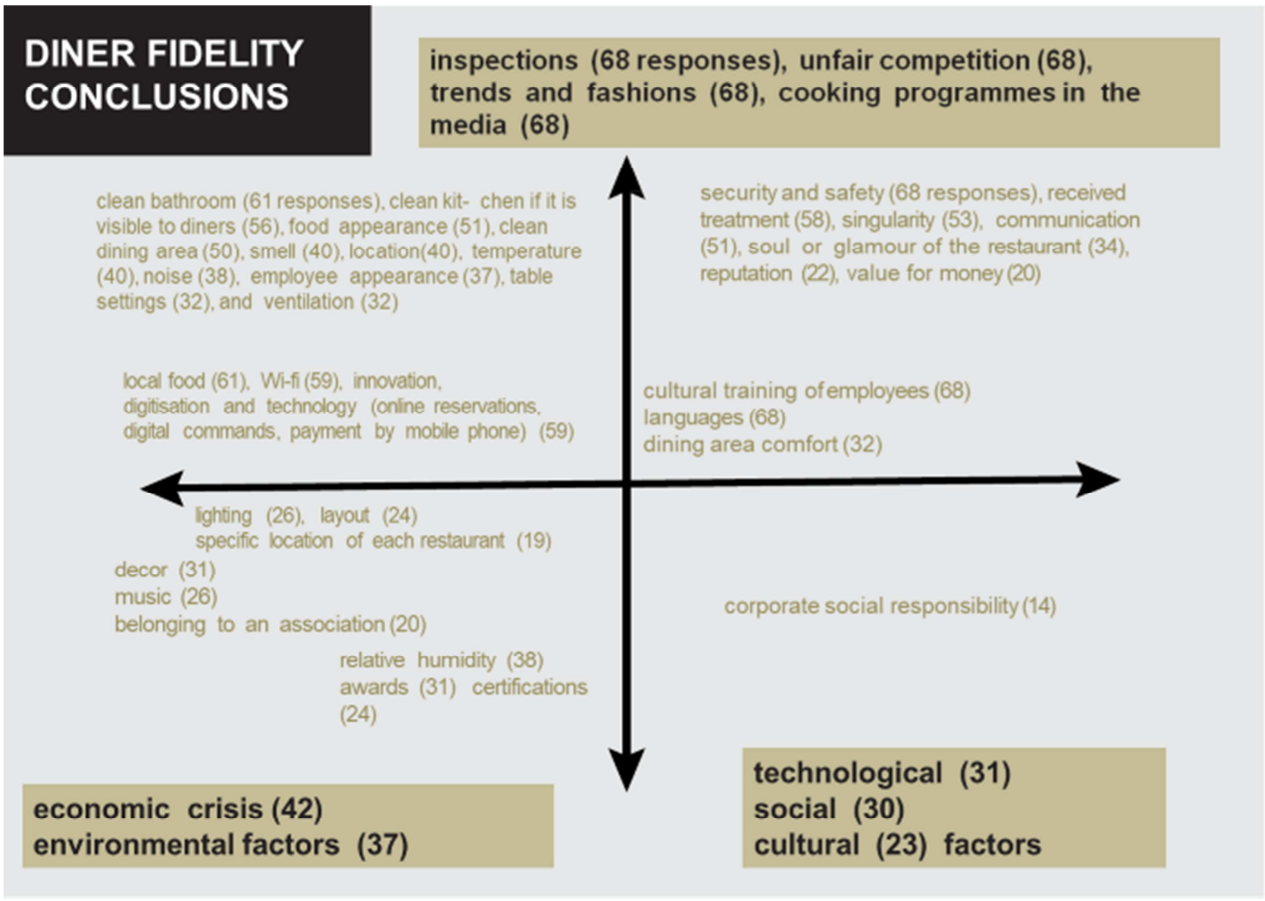
Important antecedents are: decor (31), music (26) belonging to an association (20). According to the antecedents of little importance are: relative humidity (38), awards (31) and certifications (24).



B.2) Antecedentes extrínsecos intangibles: En primer lugar, entre los antecedentes decisivos se encuentran la seguridad (70), el trato recibido (58), la singularidad (53), la comunicación (51), el intangible, alma o glamour del restaurante (34), la reputación (22) y la relación calidad-precio (20).

Los antecedentes muy importantes son: la formación cultural de los empleados (135), los idiomas (124), la comodidad o confort de la sala (32) y la responsabilidad social corporativa (14).

First, decisive antecedents, such as security and safety (70), received treatment (58), singularity (53), communication (51), intangible, soul or glamour of the restaurant (34), reputation (22) value for money (20). The very important antecedents are as follows: cultural training of employees (135), languages (124), dining area comfort (32) and corporate social responsibility (14).



C) Antecedentes externos:

Como factores externos del entorno de los restaurantes, se han identificado, tanto en la literatura revisada como en los discursos de los *maîtres*, una serie de aspectos que influyen de una manera sutil, pero que deben ser considerados.

En la fidelización del cliente influyen aspectos como las inspecciones (69), la competencia desleal (68), las tendencias y modas (68), los programas de cocina aparecidos en los medios de comunicación (68), la crisis económica (42) y otros como los factores medioambientales (37), tecnológicos (31), sociales (30) y culturales (23).

Several aspects have been identified as external factors in the restaurant setting, both in the reviewed literature and in the head waiters' discourse, whose influence is subtle, but which must be considered. In customer loyalty, the head waiters emphasise aspects such as inspections (68), unfair competition (68), trends and fashions (68), cooking programmes in the media (68), economic crisis (42), and others such as environmental (37), technological (31), social (30) and cultural (23) factors.

CLAVES PARA FIDELIZAR

Se concluye que, para fidelizar, no existen reglas fijas de recomendaciones a los restaurantes, porque esta dinámica conduce a qué todos los establecimientos hagan lo mismo y el cliente busca sitios singulares que no se parezcan a lo que conocen hasta ahora.

Es necesario diferenciarse y especializarse en algo, con excelencia y coherencia con la filosofía del establecimiento y que esta diferenciación consista en una innovación útil que satisfaga nuevas necesidades de los clientes y que sepa convivir con legislaciones que aunque están vigentes, necesitan una actualización para solventar los nuevos conflictos que surgen.

To maintain fidelity, there are no fixed rules of recommendations to restaurants, because this leads to all establishments doing the same and, conversely, customers look for unique sites. The restaurant needs to be different and be excellent at specialising in something that fits in with the establishment's philosophy, and, above all, that is a useful innovation that can meet new customers' needs and coexist with current laws. And, if necessary, they must know how to update them, to solve any new conflicts that may arise as a result.

Este trabajo proporciona información detallada de cómo los restauradores de Zaragoza capital fidelizan a sus comensales, pero se han advertido malas prácticas que inducen a la reflexión:

This work provides detailed information on how Saragossa's restaurant business keeps their guests faithful, but some bad practices have been found. That is, situations leading to reflection:

1) No visibilizan el horario del local. Aunque la ley lo permita, el cliente puede pensar que no va abrir y acudir a un local de la competencia que puede finalmente fidelizarles.

2) No colocan el letrero de "restaurante" en la fachada para parecer más "*chic*" pero pierden clientes potenciales que no comprenden qué tipo de negocio regentan.

3) No presentan los platos del menú y carta con sus precios a la entrada del establecimiento. Además de que esta cuestión obedece a una obligación legal, los clientes pueden optar por ir a la competencia, más transparente a este aspecto.

4) No facilitan la reserva del cliente porque, carecen de algunos de estos recursos: teléfono fijo con contestador y derivación de llamadas, teléfono móvil, email, reservas en la Web y redes sociales, centrales de reserva, webs sin carta y/o sin precios, sin poner la ubicación...

1) Some owners do not put their opening times on the facade. The law allows it, but customers may think that the restaurant will not open and go to a competitor's restaurant that then retains them. 2) They do not put a restaurant sign on the facade to be more chic and trendy, but they could lose potential customers who might not understand what kind of business it is. 3) They do not put the menu dishes with their prices at the entrance to the establishment and it is mandatory by law, so customers can choose to go to the competition that is more transparent in this regard. 4) They do not make customer reservation easy, due to lack of some of these resources: landline with answering machine and call forwarding, mobile phone, email, reservations on the web and social networks, reservation websites (that charge commission), websites without menus (list of dishes) and/or without prices, without naming the location, and so on.

5) No dan facilidades de pago: cheques de empresa, tarjeta de crédito o si la admiten, exigen un mínimo de gasto (aunque es legal hacerlo así). Los clientes gastan más dinero con tarjeta de crédito que en metálico.

6) No ofertan el precio final del menú, lo cual es ilegal, y el cliente recibe sorpresas inesperadas como: IVA no incluido, servicio de mesa, de terraza, de cubiertos, de pan, de aceite, de vinagre, de bebidas, de aperitivo... que el cliente no ha solicitado.

7) Obligan al comensal a un gasto mínimo, no compartir, tomar todos "menú" o todos "carta", mínimo dos personas…

8) Ofertan menús sin poseer licencia de restaurante, aunque se tenga de bar o de cafetería.

5) They do not offer some payment facilities: business cheques, credit cards or if they accept them, they require a minimum expenditure (although it is legal to do so). Generally, diners spend more money with a credit card than in cash. 6) They do not provide the final price of the menu, which is illegal, and the customer has unexpected and negative surprises: VAT (value-added tax) not included, and the same with: terrace and table service, cutlery, bread, oil, vinegar, drinks, appetisers, and so on, that the customer has not ordered. 7) They oblige customers to spend a minimum amount, not share dishes, all diners to order the same kind of menu, the same menu is mandatory for at least two people, and so on. 8) They offer menus without a restaurant licence. You cannot give out menus if you only have a bar or/and cafeteria licence (only tapas and combination plates).

9) Se niegan a dar menú y obligan al cliente a tomar carta en restaurantes de uno, dos y tres tenedores ya que los de cuatro y cinco sí pueden hacerlo.

10) Ofertan productos alternativos sin informar (oralmente o por escrito) del precio (como sugerencias fuera de la carta, bebidas especiales...)

11) Se niegan a dar agua del grifo con la excusa de que es de mala calidad u ofrecen solo botellas pequeñas de agua mineral.

12) Obligan al cliente a marcharse debido a un remonte de mesas (otro turno) o porque es la hora de limpiar el comedor, en caso de no avisarse con antelación.

9) They refuse to serve a set menu and force customers to order à la carte, in restaurants with one, two and three stars since those with four and five stars can do this. 10) They offer products without informing diners of the price either orally or in writing, as for example, suggestions outside the menu, special drinks. 11) They refuse to give tap water with the excuse that it is of poor quality or offer only small bottles of mineral water, and not larger ones. 12) They force customers to leave their table due to table turnover (arrival of other customers to occupy the same table), or because it is time to clean the dining area, if they have not been warned in advance.

13) Se niegan a dar la factura, presentan tickets sin especificar ni desglosar algunos productos.

14) Política de desgaste y "dar largas" ante la petición de la hoja de reclamaciones.

15) Confunden utilizando palabras como casero, artesano, fresco, natural, de obrador, para ocultar la realidad y utilizar nombres de especies, razas, variedades y marcas distintas a las que se sirven.

16) Provocan la incomodad del comensal: cartas mal traducidas, no se pueden hacer fotos, no hay *Wifi*, no hay enchufes ni cargadores, no hay cobertura, mucho ruido, olor desagradable por insuficiente ventilación, temperatura inadecuada...

13) They refuse to provide the bill or provide a receipt without specifying or itemising some items. 14) They refuse to provide the complaint sheet or delay this as far as possible. 15) They confuse the consumer with words such as homemade, artisan, fresh and natural to hide what they really are and using names of species, breeds, varieties and brands other than those served. 16) They cause the diner discomfort: badly translated menus, ban on taking photos, no Wi-Fi, no sockets or chargers, no mobile coverage, a lot of noise, unpleasant smell due to insufficient ventilation, inadequate temperature, and so on.

17) Se niegan a recomendar un plato u otras empresas y lugares de interés para el comensal.

18) Baños sin jabón, papel higiénico, tapa de taza, aceiteras rellenables…

19) Manipuladores de alimentos que no se lavan las manos, llevan joyas, perfume, flequillo sin tapar, sin uniforme, naciendo un mal uso de los guantes desechables, etc

20) Ofrecen vino imbebible de la casa, pan precocido, café robusta y torrefacto, aceites refinados…

17) They refuse to recommend dishes and other companies and places of interest to the diner. 18) Bathrooms without soap, toilet paper, refillable oilers, food handlers not washing their hands. 19) Food handlers who wear jewellery, perfume, uncovered fringes, no uniform, misuse disposable gloves, and so on. 20) Serve undrinkable house wine, precooked bread, bad coffee and refined oil.

21) La mayoría de los informantes (70%) no hacen encuestas escritas de satisfacción a los clientes (sí preguntas orales), porque no quieren molestarles ni dentro del restaurante (vienen a disfrutar) ni después por vía telemática. Tampoco suelen tener buzón de sugerencias. En cambio, si qué hacen encuestas a los trabajadores.

22) Los maîtres son reacios a ofrecer formación ya sea económica, técnica, relacional (inteligencia emocional con el jefe, clientes y otros empleados), tienen dificultades para trabajar en equipo y de manera sincronizada, tienen mucho miedo al despido, a broncas o a hacer el ridículo en sala por ejemplo en incompetencia en idiomas. Falta comunicación entre cocina y sala y más *briefings* a los empleados para una correcta mise en place…

23) La mayoría de los maîtres consideran vital la decoración y que ésta sea realizada por un profesional, pero les falta formación sobre todo en cuanto a combinación de colores (monocromática, complementaria, análoga, rectangular, cuadrada) y su influencia en el estado de ánimo del comensal y en la identidad y personalidad de marca.

24) Incumplimientos de la ley anti-tabaco con cerramientos (porches, terrazas…) de más de dos paredes donde no está permitido fumar.

21) A high proportion of head waiters (70%), do not give their customers the possibility to fill out satisfaction surveys, because they do not want to disturb them. 22) In general, head waiters are reluctant to do either economic, technical or relational training (interpersonal skills). They have some difficulties to work in teams, they are worried about losing their job and making a fool of themselves. In general, there is not enough communication between the

kitchen and the dining area (briefings to employees for a correct mise en place). And 23) The majority of head waiters consider decor to be vital and it must be done by a professional, but they mainly need training in colour combinations (complementary, analogous, triadic, split-complementary, rectangle and square), and its influence in the diner mood and on the brand identity and personality. 24) Breaches of the law of tobacco with closing systems (porches and terraces) with more than two walls, where smoking is not allowed.

25) Cocinas con menos de 6 metros cuadrados y menos del 10% de la superficie total destinada a uso de restaurante, incumpliendo la ley (Decreto 131/2006. Reglamento sobre condiciones sanitarias en los establecimientos y actividades de comidas preparadas).

26) Deficiencias en limpieza, higiene, conservación de alimentos y orden. Afortunadamente desde el presente año los bares sin cocina también son inspeccionados por el servicio de inspección de Salud Pública del Gobierno de Aragón como mínimo tres veces al año (29 inspectores en Zaragoza capital) ya que anteriormente eran competencia municipal y solo disponían de dos inspectores. Este problema sigue existiendo con los stands portátiles en ferias y con las churrerías que continúan bajo competencia municipal. Se les sanciona únicamente si no se corrigen las deficiencias en el tercer aviso a los propietarios.

25) Kitchens with less than six square meters, and less than ten percent of the total restaurant area, breaking the law (Decree number 131-2006 of the regulation on sanitary conditions in establishments and prepared food activities). 26) Deficiencies in order, cleanliness, hygiene, food preservation… Fortunately, as of 2017, bars without a kitchen are also inspected by the Public Health Department of the Aragon's Government, at least three times a year (twenty nine inspectors in Saragossa city), since previously, it was municipal competence, with only two inspectors. This problema continues with portable stands at fairs and 'churrerías' that they are still municipal responsability. Restaurants are only sanctioned if they do not solve the deficiencies in the third notice given to their owners.

27) La licencia otorgada por el Ayuntamiento no coincide con la actividad real. Es por ello que el Servicio de Inspección de Turismo de Zaragoza actúa para obligar a los propietarios a ampliar su licencia a la categoría que corresponda, siguiendo el Decreto 81/1999 de 8 de junio del Gobierno de Aragón sobre normas sobre ordenación de bares, restaurantes, cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile.

Las placas de restaurante (que indican el número de tenedores) están colocadas en las fachadas de los restaurantes y es obligatorio. Sin embargo, las placas de cafetería (que indican el número de tazas) no se colocan en las fachadas porque ningún taller las fabrica.

Por ejemplo, el número de baños y su dimensión según el aforo es competencia municipal. El Departamento de Turismo es el que otorga licencia de "cafetería" (platos combinados) y de "restaurante" (menú y carta). No tienen un registro de bares y tampoco de establecimientos musicales. También existen licencias combinadas (cafetería-restaurante y restaurante-cafetería) figurando en primer lugar la actividad más importante.

27) The license granted by the city council does not coincide with the actual activity. That is why the inspection service of Tourism in Saragossa, act to force the restaurant owners to extend their license in the appropriate category following the guidelines established by the decree number 81-1999 of the Aragon's Government about rules on planning of bars, restaurants, cafeterias and musical establishments. In Aragon the Tourism Department grants four main types of licenses: A) cafeteria (combined dishes), B) restaurant (menus), C) cafeteria-restaurant or restaurant-cafetería (the main activity in the first place). The restaurant metal signs (that indicate the number of forks), it is obligatory to place them on the facades of restaurants. However, the cafetería metal signs (that indicate the number of cups) they are not placed on the facades because no factory makes them.



28) Hay incongruencias en la Administración cuando obliga a realizar prácticas difíciles de comprender. Por ejemplo, la legislación obliga al restaurador a tener los huevos en la nevera, pero no al distribuidor en su almacenaje (supermercado). El restaurante puede legalmente llevar comida a domicilio (*delivery*) si dispone del trasporte adecuado, pero no puede realizar *take away*, es decir, que el cliente vaya al restaurante a llevarse comida para su casa, ya que entonces el restaurante necesita unas mejores instalaciones y tener una licencia o inscripción especial.

29) Algunos restaurantes ofertan mermeladas caseras que no han sido elaboradas en autoclave y tienen riesgo sanitario (botulismo), compran con dinero B no pudiendo demostrar la trazabilidad de todos los productos (con etiqueta, albarán…). Recientemente se autorizó la venta directa agricultor-restaurador mediante la Ley 7/2017 de 28 de junio de venta local de productos agroalimentarios en Aragón. También es exigible un etiquetado especial antes solo obligatorio en vacuno y recientemente también es obligatorio para otros tipos de carne (ovino, porcino…).

No solo los comensales son fieles a un determinado restaurante, sino que los empleados también son leales al comensal de forma que no les "engañan" (manipulación, malas prácticas...) y tienen "*engagement*" (relación con el cliente, participación e interactividad), compromiso y confianza con ellos.

28) There are inconsistencies in the Public Administration when it forces practices that are difficult to understand. For example, the legislation requires the restaurateur to have the eggs in the fridge, but not requires the distributor in his storage (supermarket) to do it. The restaurant can legally make food delivery if he has the proper transport but can not make take away, that is, the client goes to the restaurant to take food to his home, since then the restaurant needs better facilities and have a license or special registration to do it. 29) Some restaurants offer homemade jams that have not been autoclavabled and have a health risk (botulism). They also can buy using dirty money, therefore they can not test the traceability of all products. Fortunately, the direct sale from the farmer to the restaurateur (or to the final consumer) was recently authorized by Law 7/2017 of June 28 on the local sale of agri-food products in Aragón. Special labeling is also required (before only in beef and recently it is also mandatory for other types of meat). Not only are diners loyal to a particular restaurant, but restaurant employees are also loyal to the diner, that is, they work honestly, with no bad catering practices and with no manipulated communications. Employees are engaged with and committed to their diners and enjoy mutual trust. Engagement means participation, interactivity and relationship between them.

LA REPUTACIÓN *ON LINE* COMO DETERMINANTE DE LA ELECCIÓN DEL RESTAURANTE Y DE LA FIDELIDAD AL MISMO

Se concluye que los restaurantes edifican su reputación, en mayor medida, sobre los cimientos de la excelencia en la comida, una esmerada higiene, un buen servicio y un entorno acorde (decoración).

En un primer nivel, el cliente espera que se le ofrezcan las mismas ventajas que las que ofertan la mayoría de los restaurantes de la competencia *(commodities),* para cumplir sus expectativas.

Pero también puede esperar que se solucionen y se satisfagan sus peticiones, gustos y preferencias. Y finalmente, quedará gratamente sorprendido, si se le ofrece un producto o servicio que no pensaba ni siquiera que necesitaba y que no lo hubiera solicitado a pesar de haberlo deseado inconscientemente.

Aquí surge "el deleite" del comensal que consiste en mucho más que una mera "satisfacción" y que conducirá a una revisita y/o recomendación positiva del establecimiento.

La entrega de una experiencia *premium* al cliente requiere por parte del restaurante la adopción de unas estrategias y técnicas de marketing y el dominio de mil detalles, la mayoría de ellos intangibles, que deben encajar perfectamente como las piezas de un *puzzle* que no debe estar incompleto. En este caso, debería llevar aparejadas unas disculpas sinceras del propietario, acompañadas de un descuento en su próxima visita. Todo ello requiere, en definitiva, de una sola cosa: profesionalidad.

La ubicación del restaurante también influye en su reputación. Lo ideal es estar ubicado donde el flujo de clientes potenciales sea el mayor posible. Es difícil sorprender positivamente al comensal y que este acuda ex profeso al restaurante, a no ser que el local se encuentre en un lugar privilegiado (paisajes naturales o culturales, actividades singulares...) o que el establecimiento lleve a cabo una comunicación muy eficaz, acompañada de persuasión, ventas cruzadas (*cross-selling*) y sugeridas (*up-selling*).

It is concluded that restaurants build their reputation especially on the foundations of excellence in food, hygiene, service, environment and atmospherics (decor for example), although it is not directly dependent on them. Customers expect to be offered the same as most of the competition's restaurants (commodities) to meet their first-level expectations. But they can also expect that your requests, tastes and preferences will be met. And, finally, they will be pleasantly surprised if they are offered a product or service that they did not even think they needed and that they would not have asked for even though they unconsciously wanted it. Herein lies 'the delight' of the diner that is much more than mere 'satisfaction' and that will lead to a positive revisit and/or recommendation of the establishment. Delivering a premium customer experience requires a marketing strategy and techniques and mastery of a thousand details like pieces that fit perfectly in a puzzle that should not be incomplete, unless it is accompanied by sincere apologies and discounts for the next visit, for example. It requires three things: professionalism, professionalism and professionalism. The location of the restaurant also influences its reputation. The ideal is to be where there is the greatest flow of people possible. It is difficult to surprise the diner positively and to go to the restaurant on purpose, unless it is in a privileged place (natural or cultural landscapes, unique activities), or that the establishment carries out a very effective communication, accompanied by persuasion, cross-selling and up-selling of products.

En cuanto a la reputación *on line* y su relación con el número de comensales, calculando la intersección entre las superfamilias "nota en *TripAdvisor* muy buena" y "restaurantes que tienen más de 50 comensales diarios" se concluye que los restaurantes de Zaragoza que tienen una nota muy buena en su reputación (evaluando comida, servicio, ambiente, relación calidad-precio) en *TripAdvisor*, tienen más comensales diarios que los que tienen una nota normal. También se ha constatado que aquellos que tienen mejor nota en *TripAdvisor* están en el centro, después en las afueras y la peor nota la obtienen los que se encuentran en el semicentro.

As for online reputation and its relation to the number of diners, calculating the intersection between the superfamily 'score on TripAdvisor very good' and 'restaurants that daily have more than fifty diners', it is concluded that the restaurants in Saragossa with a very good TripAdvisor score for their reputation (evaluating food, service, environment and value for money), have more daily diners than those who have a normal score, for example. Also, those with a better score on TripAdvisor are in the city centre rather than in the outskirts and the worst score is in the semi centre.

Tras la revisión bibliográfica de la reputación *on line* en turismo y hostelería, se concluye que los gestores de restaurantes deberían contestar a las opiniones de los comensales y dedicar más recursos humanos y materiales en la gestión de su reputación *on line* puesto que redundaría en una mejor cuenta de explotación.

Teniendo en cuenta además que quiénes son y van a ser los potenciales comensales son las generaciones X, Y y Z, acostumbradas a utilizar los medios digitales tanto para comprar productos diversos, como para tomar decisiones de consumo de todo tipo, (en este caso la elección de un restaurante y/o de un destino turístico).

After the documentary analysis about online reputation in tourism and hospitality, it is concluded that restaurant managers should reply to diners' opinions and put more human and material resources in managing this aspect. They must also bear in mind that potential customers are the generations X, Y and Z that are used to digital media, both to buy various products and to make consumption decisions of all kinds, in this case, the choice of a restaurant and tourist destination. Also accustomed to establish all types of relationships, searches, discounts and information online.

Acostumbrados además a establecer todo tipo de relaciones, búsquedas, descuentos e informaciones *on line*, se concluye que treinta y cinco de los sesenta y ocho restaurantes entrevistados no contestan las opiniones de los comensales en *TripAdvisor* (la plataforma más importante de opiniones en el sector hostelero), y once de ellos ni siquiera están registrados. Solo contestan a esas opiniones veintidós restaurantes, pero muchos de ellos lo hacen esporádicamente, no contestan a todas las opiniones o menciones de los comensales, independiente de que estas sean positivas o negativas.

El hecho de contestar a la mayoría de las opiniones, es esencial para gestionar adecuadamente la reputación *on line* del establecimiento y tener más número de clientes y por ende, magnificar sus ingresos.

La nota en *TripAdvisor* de los sesenta y ocho restaurantes entrevistados es mala en general. No están bien posicionados en el ranking. La puntuación global es normal, así como la comida, servicio, calidad-precio y atmósfera. Es decir, no tienen una calificación muy buena ni tampoco excelente.

Al poseer una mejor reputación *on line*, se produce un mayor volumen de ingresos (al subir el número de clientes y también los precios unitarios) y mejores márgenes. Por tanto, supone una ventaja competitiva muy importante.

Y esta mejora competitiva se consigue a su vez, mejorando cada vez más la calidad general, pero sin rebasar la línea de viabilidad económica del negocio y monitorizando las opiniones de los usuarios para satisfacer mejor sus necesidades.

Y este replanteamiento debe hacerse sin que sea incompatible con los valores y principios del propietario ("no tengo tele", "no vendo refrescos por ser poco saludables", "no trabajo con intermediarios financieros y no cobro con tarjeta", "no admito niños para que no molesten al resto de mis clientes") que, de todos modos, podrían flexibilizarse si chocaran con la rentabilidad del negocio (perder clientes por esos motivos).

It is concluded that 35 of the 68 analysed restaurants do not reply to diners' opinions on TripAdvisor (the most important platform of opinions in the hospitality sector), 11 are not even registered on TripAdvisor. Only 22 restaurants reply, but many of them sporadically, not to all diners' opinions or mentions, both positive and negative. Giving feedback to opinions is essential to manage the online reputation well. The score of the 68 restaurants examined on TripAdvisor was generally bad. The overall score is average as are the scores for food, service, value for money and atmosphere. In other words, they do not have a very good or excellent rating. A better reputation leads to more revenue volume (by increasing the number of customers and also the unit prices) and margins. Therefore, it is a competitive advantage and it is achieved by increasingly improving quality, without exceeding the economic viability of the business, and monitoring users' opinions to better meet their needs without being incompatible with the owner's values and principles ('I do not have TV', 'I do not sell soft drinks as they are unhealthy', 'I do not work with financial intermediaries and I do not accept credit cards', 'I do not admit children so they do not disturb my other customers'), which could be more flexible, if it is not in line with business profitability (losing customers for those reasons).

Del discurso de los maîtres se concluye que en general, si el propietario establece un vínculo emocional con el comensal este se lo pensará dos veces antes de escribir una crítica negativa. Porque a pesar de estar insatisfecho puede considerar al propietario como "amigo" y no tener una intención clara de perjudicarle ya que se ha socializado con él y presume de indulgencia y comprensión.

Por el contrario, en un restaurante en el que se ha obtenido unos productos y servicios sin interacciones personales, no existen barreras que impidan al comensal expresar enérgicamente sus quejas, Los maîtres aseguran que tiene mejor reputación los restaurantes en los que el chef es propietario y no un asalariado, precisamente por la libertad que posee en establecer criterios de excelencia, a pesar de su coste.

Y también podemos concluir que en los restaurantes singulares el cliente gasta más. La primera impresión es la más importante (y ocurre en la reserva, con la atención y facilidades recibidas).

From the head waiters' discourse it is concluded that, in general, if owners establish an affective bond with their diners, they are less likely to receive negative eWOM, that is, diners will not give a negative review on TripAdvisor, despite being dissatisfied, because they may consider the owner as a 'friend' and have no intention of saying anything detrimental since they have socialised with him and boast about their indulgence and understanding. Conversely, in a restaurant where products and services have been obtained without personal interactions, there are no barriers that prevent diners from complaining energetically. Head waiters ensure that restaurants in which the chef is the owner and not a salaried employee enjoy a better reputation precisely because of the freedom he has in establishing criteria of excellence, despite the cost. And it is also concluded that the customer spends more in unique restaurants. The first impression is the most important (and it occurs during the reservation, with the attention and facilities received).

En contextos de crisis, como la que acaba de finalizar en España, el marketing y la publicidad, son todavía más necesarios. En otros aspectos se observa un debate en el que las conclusiones no parecen claras y se expresan opiniones muy diversas. Por ejemplo:

1) Hay maîtres que opinan que el *ranking* del portal *TripAdvisor* refleja realmente la calidad de los restaurantes y otros piensan que hay restaurantes muy bien posicionados y que no son conocidos, ni destacan especialmente.

During the economic crisis, such as the one that just ended in Spain, it is even more necessary to invest a part of the budget in marketing and advertising. However, there is also a debate on issues where there are all kinds of opinions and no consensus or conclusions, such as the following: 1) Some head waiters say that the TripAdvisor ranking actually shows the quality of the restaurants, and others think that there are very well-positioned restaurants that are not known, and do not especially stand out in anything.

2) Los maîtres no se ponen de acuerdo en concluir si *TripAdvisor* debería permitir opiniones anónimas o no. O si el propietario debe poder decidir si prefiere o no estar presente en el portal de *TripAdvisor*. O si en cambio es razonable que los comensales puedan dar de alta al restaurante sin su autorización, como ocurre actualmente.

3) No saben si hacen falta escuelas de hostelería o no, ya que las actuales cuentan con pocos alumnos y no todos los que terminan sus estudios en ellas se dedican al sector. Pero sí que se ponen de acuerdo en la necesidad de mejorar la calidad de enseñanza que se imparte en ellas.

4) Creen que hay que mantener equilibrio entre los factores sociales y los mercantiles. Los hay que solo piensan en hacer caja a cualquier coste y otros en cambio tienen pasión, orgullo por el buen hacer y son responsables socialmente.

2) The head waiters cannot agree if TripAdvisor should allow anonymous opinions or not. Or if the owner could decide if he does not want to be present on the TripAdvisor website, or instead, whether diners registering the restaurant without its authorisation is reasonable, as happens at present. 3) They do not know if more hospitality schools are needed or not, since they have few students at present, and not all students that finish the course work in this sector. However, they think that the quality of the teaching needs to be improved. 4) They think there should be a balance between social and commercial factors. Some owners only think of getting rich, at any social cost and others instead have passion, pride in their know-how and they are socially responsible.

5) Los hay que prefieren la digitalización, a pesar de estar más controlados por el Ministerio de Hacienda y los que siguen utilizando las comandas manuales, desconfiando de la tecnología.

6) Tampoco saben si los críticos gastronómicos deberían constatar los errores de los restaurantes para mejorar su calidad o solo deberían hablar bien para no perjudicar y optar por no escribir, antes que expresar una crítica negativa.

7) Dudan igualmente de si los *bloggers, youtubers*... deberían cobrar o hacer gratis sus crónicas sobre restaurantes. Unos los consideran intrusos al no ser profesionales del periodismo y otros no.

5) Some owners prefer digitisation despite being more controlled by the Treasury and those who continue with manual commands distrust technology. 6) Head waiters do not know whether food critics should note restaurant manager errors to improve their quality or they should only say good things, so that they do not have a detrimental effect on them, and have the option of not writing, before they make a negative reference. 7) They equally doubt whether the bloggers, YouTubers, and so on, should charge or not for their restaurant chronicles. Some consider them intruders as they are not professionals of journalism and others do not.

8) Unos creen que serían necesarias más inspecciones veterinarias dada la suciedad presente en muchas cocinas y otros creen que el servicio de inspección es muy riguroso e impide la innovación del restaurador, al no ser viable el cumplimiento de tantas normas.

9) Unos creen que el camarero debe recomendar cuando así lo pida el cliente, y otros que es mejor no hacerlo, porque todo está bueno o porque el cliente puede pensar que le aconsejan lo que a la cocina le interesa más.

8) Some believe that more veterinary inspections are required due to the dirt in many kitchens, and others believe that the inspection service is very strict and restaurant innovation is not viable, because of adhering to so many rules. 9) Some believe that the head waiter should recommend dishes and places, when requested by the customer, and others think that it is better not to do this because everything is good or because customers may think they are being given bad advice to favour the interests of the kitchen and not the customers.

10) Unos maîtres creen que es positivo el misterio con gamificación porque el cliente quiere más lo que es difícil de encontrar. Así, sin cartelería en la fachada del restaurante, dando pistas sobre la ubicación, sin ofrecer los ingredientes del menú, por citar algunos. Sin embargo, otros, piensan que hay que dar facilidades al cliente y no ponerle barreras porque el tiempo es lo más costoso para el turista o comensal y no quiere arriesgarse a encontrarse con sorpresas negativas.

11) La mayoría de los maîtres son partidarios de cobrar las tapas por la rentabilidad del negocio y otros son partidarios de regalarlas para incentivar su mayor consumo y fidelizar a la clientela.

12) La mayor parte aseguran que la motivación del trabajador depende en gran medida del prestigio del restaurante.

10) some head waiters believe that the mystery with games is positive (because the customer expects more when it is difficult to find), for example, restaurants without signage on its facade, giving clues about the location, not saying the ingredients of the menu. However, others think that it is necessary to make it easy for customers and not to put up any barriers because 'diner time' is the most valuable, and they do not want to have unnecessary risks or negative surprises. 11) most head waiters prefer to charge for the 'tapas' and appetizers because of the profitability of the business, and other head waiters prefer not to charge, to retain existing clients and gain new ones. And 12) most, ensure that the employee motivation depends to a large extent on the prestige of restaurants.

Algunos maîtres consideran que, en general, la reputación de los restaurantes no es buena entre la sociedad. Algunos prefieren comer en casa cuando no tienen las suficientes garantías de seguridad alimentaria (por ejemplo, no cambiar el aceite de la freidora al no medirse los compuestos polares), sobre todo en personas con alergias e intolerancias alimentarias.

Los restaurantes, desde el punto de vista empresarial, han mejorado muchísimo en los últimos años, pero sigue habiendo en el sector, según el discurso de los maîtres, falta de legislación (no exigir titulaciones) o incumplimiento de las leyes vigentes y convenios laborales, alta morosidad respecto a otros sectores, empleados cínicos, en ocasiones con poca ética y moral, con mucho estrés, falta de asertividad por miedo al despido, que huyen de los conflictos y no los afrontan, poca autocrítica (cierran por la insatisfacción de los clientes debido a la poca profesionalidad y no por las malas críticas de *TripAdvisor* u otros prescriptores), agresividad, ira, prepotencia, son excesivamente racionales, sin satisfacer con cariño y buen corazón a los comensales más exigentes…

En cuanto a la relación entre los trabajadores, se advierten deficiencias en cuanto a sinceridad, respeto, perdón, comprensión, trabajo en equipo, empatía y compromiso. En ocasiones actúan con desidia (no gestionan, no hacen las suficientes cuentas, están más pendientes de lo que pierden o de lo que dejan de ganar, no salen de su zona de confort, tienen hábitos insanos, no contestan los emails ni responden en redes sociales, solo tienen miras cortoplacistas, acumulan multas y sanciones...).

Como conclusión final se ha realizado una *check list* para que el propietario, una vez rellenada, sepa si gestiona bien, regular o mal su reputación *on line*.

In general, the reputation of restaurants is not good among society. Some prefer to eat at home when they do not have enough guarantees of food safety (for example, do not change the oil in the fryer when polar compounds are not measured), particularly in people with allergies and intolerances. From a corporate point of view, restaurants have improved a lot in recent years, but according to the head waiters' discourses, lack of legislation (not requiring degrees), non-compliance with existing laws and labour agreements (Annex 6), long payment delays, compared to other industries or sectors, cynical employees, few ethics and morals, with much stress, lack of assertiveness for fear of dismissal, they flee from conflicts, and they do not face them, they have little self-criticism (they close their establishments due to customer dissatisfaction resulting from scant professionalism, and not because of any bad reviews on TripAdvisor or other prescribers, as they believe), they are sometimes characterised by basic emotions like: aggressiveness, anger and arrogance. They can be excessively rational without satisfying the most demanding diners affectionately and good-heartedly. As for the relationship between workers, there are deficiencies in sincerity, respect, forgiveness, understanding, teamwork, empathy and commitment. Sometimes they act lazily (they do not manage, do not square up the accounts, they are more alert for what they loose than for what they do not win, they do not know how to leave their comfort zone, they have insane habits, they do not answer emails or respond in social networks, they have short-term views, they receive fines and penalties and so on).

As a final conclusion, a checklist was made, so that after completing it owners could learn whether they managed their business's online reputation, either very well, or averagely or badly.

ANÁLISIS DAFO DE LA RESTAURACIÓN ZARAGOZANA

A continuación, se presenta un cuadro que incluye un análisis DAFO realizado a partir del análisis de los resultados, las teorías manejadas en relación al objeto de estudio y la propia opinión de los *maîtres* informantes y la mía propia.



En este análisis DAFO se platea un resumen analítico de los principales resultados obtenidos, construyendo una herramienta conclusiva del trabajo y que además puede utilizarse por parte del sector para mejorar la calidad de su servicio.

Tabla 3. Análisis DAFO de la restauración zaragozana

ANÁLISIS DAFO DE LA RESTAURACIÓN ZARAGOZANA	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
-Dinamismo en las actividades gastronómicas ofrecidas en los restaurantes observados. -Los restauradores aragoneses están dispuestos a dar visibilidad a sus procesos culinarios y ofertar jornadas gastronómicas para el turismo. -Utilización de prescriptores y embajadores por parte del restaurante. -El saber-hacer de los restauradores de gamas media y alta. - Aumento de sinergias y alianzas con otras empresas. -Buena relación calidad-precio. -Diversidad de materias primas de origen o uso cotidiano aragonés. -Multiculturalidad (africanos, asiáticos, americanos...) en los restaurantes. -Alto nivel de seguridad personal y alimentaria por parte del restaurante. -La alta satisfacción de los turistas-comensales y su intención de revisita.	-Los restaurantes tienen muchas iniciativas enogastronómicas, jornadas gastronómicas, talleres... pero dispersas sin coordinación de forma asociativa. -Algunos restaurantes no tienen expuesto al público su contacto, ni en las guías impresas ni en las digitales. No aparece su teléfono móvil, el email, Web, redes sociales, no están presentes en portales de comercialización. -Ausencia de una única Web, marca y slogan. -Falta de información, los empleados no conocen la oferta global ni la composición de algunos platos o la procedencia de sus ingredientes. -La gastronomía aragonesa es poco innovadora. Falta segmentación, especialización, singularización, predisposición al riesgo y dedicación a satisfacer la experiencia de los comensales. -Falta de formación en marketing e idiomas. En algunos casos, no saben comunicar (*storytelling*) ni vender (tentando al comensal a seguir gastando). -Pocos paquetes y sinergias con otros establecimientos para hacer zona y rutas enogastronómicas. -Falta cultura enogastronómica y criterio gastronómico. -Poco vínculo entre gastronomía y turismo. Los restauradores básicamente se centran en la población residente. -Ausencia de datos estadísticos fiables debido al secretismo de los restauradores, sobre todo si se les pregunta por datos económicos. -Pocos estudios de motivación, satisfacción, etc. sobre los comensales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Cursos de formación asequibles para aumentar la profesionalidad del personal del restaurante. -Auge de los mercados y tiendas agroecológicas, circuitos de ciclo corto y venta directa. Así como el gran número de alimentos con calidad diferenciada en Aragón. -Producto gastronómico único, auténtico y experiencial. -Excelente gastronomía aragonesa. -Bellos paisajes aragoneses. -Ubicación estratégica equidistante entre Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao y también una relativa cercanía con Francia e Italia, famosos lugares o destinos enogastronómicos -El cliente demanda más productos locales que son los que más beneficio aportan al restaurante. -El gasto medio del turista enogastronómico es superior al del turista en general. -Interés creciente por el turismo enogastronómico y de restaurantes de alta gama. -Las fiestas en torno a la gastronomía. -Potenciación del asociacionismo y la colaboración público-privada, por parte de las administraciones públicas y de las asociaciones del sector. -Reestructuración de la industria de la restauración, modificando leyes y ordenanzas obsoletas, aumentando su competitividad, aprovechando los cambios en el estilo de vida de los comensales y las demandas del mercado -Utilización de formas innovadoras (tecnología y digitalización) en la diferenciación, especialización y segmentación, reinventando las modalidades existentes de productos y servicios. -Alto nivel de seguridad personal y alimentaria por parte de los servicios de inspección veterinaria del Gobierno de Aragón. Adaptación al consumo colaborativo y no enfrentarse a él para captar parte de ese nuevo mercado y beneficiarse económicamente de ello	-Falta de dignificación de la profesión de maître, en detrimento de la profesión de chef que se lleva los principales reconocimientos en la actualidad. -Falta de escuelas de cocina de alto nivel -Los touroperadores y agencias mayoristas no suelen organizar actividades enogastronómicas en los viajes que incluyan comidas y degustaciones en restaurantes. -Los turistas tienen una percepción más alta de la calidad de los alimentos locales que los propios aragoneses. Es decir, en muchas ocasiones es más fácil fidelizar al turista que al residente porque valoran más el esfuerzo realizado. -Débil imagen de marca de la restauración zaragozana fuera de nuestra región -Los aragoneses no creen en su propia gastronomía autóctona, ni se enorgullecen de ello, por lo que los *maîtres* aseguran que en general los turistas no demandan alimentos locales. -Competencia de destinos similares con mejor reputación gastronómica (Cataluña, Euskadi, Madrid...) que utilizan mejor las nuevas tecnologías y son más creativos e innovadores ante la disminución de la demanda -Bajo nivel de asociacionismo en el sector de la restauración. -Legislación inconveniente a los intereses del restaurador y aumento o lentitud burocrática en la concesión de licencias sobre todo en zonas saturadas. -Aumento de casos de corrupción, fraudes, facturas falsas, subvenciones recibidas sin ser veraces en la justificación de gastos. -Turistas que pasen a ser excursionistas y clientes de restaurantes que cocinan ellos mismos (disminución del consumo) -Intrusismo (restaurantes ilegales sin licencia) y economía compartida o consumo colaborativo (alegal) -Tendencia a la baja del turismo doméstico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-El turista exije menos al tener menos poder adquisitivo que antes de la crisis y es más fácil satisfacerle con pequeños detalles	-Disminución de la calidad de los productos industriales, al ajustar los precios debido al menor poder adquisitivo de los clientes
	-Aumento del cierre de restaurantes, aunque abran otros, ya que, el cómputo global es a la baja.
	En algunas zonas rurales falta cobertura y conexiones a Internet estables y con banda ancha.
-Realizar mejoras en marketing, gestión y en la calidad de servicio	-Aumento de quejas y reclamaciones de los comensales que tienen mayor poder y exigencia al estar cada vez mejor informados y formados.
-Adaptación de la oferta a la demanda. El restaurador tiene que dejar de "hacer lo que a él le gusta" para "hacer lo que al cliente le gusta" y poner por ejemplo "la música adecuada al ambiente" y no "la música que le gusta al maître".	-Comentarios *on line* negativos por causas externas que no dependen de los establecimientos y que dañan la reputación del restaurante injustamente.
-En Aragón hay muy buenas agencias de comunicación, prescriptores, centros de investigación y Universidades dispuestas a implicarse.	-Aumento de comensales *low-cost* que no valoran la calidad y se fijan en el precio, pero no en el valor.
-Está aumentando el turismo internacional y por tanto potenciales comensales.	-Cada vez menos transporte público o más caro y menos facilidad de aparcamiento o más caro.
-La restauración ayuda a romper la estacionalidad y contribuye a la mejora de imagen de la marca España. La Administración Pública tiene un interés cada vez mayor en ayudar a este sector.	-La crisis impacta con más fuerza en las clases bajas y en las zonas urbanas
-Superar las limitaciones y bloqueos emocionales: el miedo, la desmotivación, la impotencia, la frustración… querer es poder. El éxito se consigue con mucho trabajo, pero bien orientado.	-Aragón es un territorio extenso con baja demografía y poca ratio de habitantes por cada establecimiento, y en general no saben captar turismo nacional e internacional.
- Amabilidad y hospitalidad de la población aragonesa.	-Alta estacionalidad de la demanda. Muchos comensales el fin de semana y pocos entre semana.
-Acelerar y mejorar los procesos e iniciativas latentes, concediendo mayor importancia a la sostenibilidad y a la imagen de marca.	-Hay muy pocos platos estrella autóctonos. La mayoría también están presentes en otras regiones con ligeras variaciones. Por ejemplo, ternasco-lechal, jamón de Teruel-jamón ibérico...

Fuente: elaboración propia

En este análisis DAFO se muestra la compleja y paradójica realidad social investigada. En esta investigación se realiza un análisis en profundidad del comportamiento del comensal en los restaurantes de Zaragoza.

Considero que esta es una aportación novedosa, innovadora, integral y que busca describir los determinantes de la fidelización de los comensales y cuáles son los atributos y características que debe poseer un restaurante; así como la excelencia en el sector y la fidelización de los clientes y la mejora continua, propiciando la mejora constante de la reputación del restaurante y la imagen del mismo junto a un comportamiento ético y ofreciendo un servicio de calidad y que aspire a la excelencia.

También se ofrece el Dinescape como solución, como propuesta y como descripción global del determinante de la conducta del comensal que toma la decisión de decantarse por un restaurante y no por otro.

The following is a SWOT analysis based on the results, the theories in relation to the object of the study, the informants' opinions and the doctoral student's ideas and experiences based on participatory observation of restaurants for over five years. This SWOT provides a conclusive tool that can be used by the restaurant business (catering industry).

Table 3. SWOT analysis of Saragossa's restaurants

SWOT ANALYSIS OF SARAGOSSA'S RESTAURANTS	
STRENGTHS	**WEAKNESSES**
-Dynamism in food activities in the observed restaurants. -The Aragonese restaurateurs are willing to make their culinary processes visible and give tourists food workshops. -Restaurateurs contracting services of brand ambassadors (prescribers). -The know-how of the restaurateurs of mid- and high-range establishments. -Increased synergies and alliances with other companies. -Good value for money. -Diversity of ingredients of Aragonese origin. -Multiculturalism (African, Asian, American, etc.) in restaurants. -High level of personal and food safety at the restaurant. -The high satisfaction of the tourist-diners and their intention to revisit.	-The restaurants have many wine and food initiatives, food days, workshops, etc., but they are scattered events that are not coordinated in an associative way. -Some restaurants are not included in commercial portals, and their contact information (mobile phone, email, website, social networks, etc.) are not available to the public, in either printed or digital guides. -The absence of a website, brand and slogan. -Lack of information, employees do not know exactly what is on offer, nor the ingredients of some dishes, nor the origin of these ingredients. -Aragonese restaurants are not very innovative. Lack of segmentation, specialisation, striking features, willingness to take risks and dedication to providing diners with a satisfying experience. -Lack of marketing and language training. In some cases, they do not know how to communicate (storytelling) or sell (tempting the diner to continue spending, cross-selling, suggested-selling). -Few packages and synergies with other establishments to 'create an area' (to benefit all neighbourhood business) and wine and food routes. -Lack of food and wine culture and judgement. -Low link between food and tourism. Restaurateurs basically focus on the resident population, and not so much on tourists. -Availability of reliable statistical data due to the secrecy of restaurateurs, especially if they are asked about economic data. -Some studies on diner motivation and satisfaction have been conducted by restaurant managers. -In some rural areas, coverage and broadband Internet connections are lacking.

OPPORTUNITIES	THREATS
-Affordable training courses to increase the professionalism of restaurant staff. -Booming agro-ecological markets and stores, short-cycle and direct-sale circuits. A great deal of food with differentiated quality in Aragon. -Unique, authentic and experiential food products. -Excellent Aragonese food heritage. -Beautiful Aragonese farm landscapes. -Strategic location equidistant to Madrid, Barcelona, Valencia and Bilbao and also close proximity to France and Italy, which are famous for food and wine destinations. -Customers demand more local products that are the most profitable for the restaurant. -A food tourist's average expenditure is higher than that of the average general tourist. -Interest is growing in food and wine tourism and upscale restaurants. -Food festivals. -Improved associations and public-private collaboration, by public administrations and associations in the hospitality and agri-food sector. - Restructuring the catering industry, modifying obsolete laws and ordinances, increasing their competitiveness, taking advantage of changes in diners' lifestyle and new market demands. -Use innovative methods (technology and digitisation) in business differentiation, specialisation and segmentation, reinventing new product and service types. -High level of food safety by the veterinary inspection services of the Aragonese Government. -Adapting to the collaborative consumption of a 'shared economy' and not confronting it to capture part of that new market and economically benefiting from it. -Tourists demand fewer things because they have less purchasing power than before the recession and are, therefore, easier to satisfy with small details.	-Lack of head waiter being viewed as a dignified profession since currently the profession of chef receives the main recognition. -Lack of high-level cooking and dining area schools. -Tour operators and wholesale agencies do not usually organise wine and food activities on trips that include meals and tastings in restaurants. - Tourists have a higher perception of the quality of local food than the Aragonese do. In many cases, therefore, it is easier to keep tourists loyal than residents because the former usually value the effort made more. - Weak brand image of Saragossa's restaurant sector outside Aragon. -The Aragonese people do not believe in their own local cuisine, nor do they take pride in it, so head waiters say that tourists do not generally ask for local food. -Capacity of similar destinations with a better food reputation (Catalonia, Basque Country, Madrid, etc.) to make better use of new technologies and be more creative and innovative in the face of declining demand. -Low level of associations in the catering sector. -Legislation at odds with restaurateur interests and increase in bureaucratic slowness in licensing, especially in saturated areas. -Increase in cases of corruption, fraud, false invoices, subsidies received without being truthful in justifying expenses. -Tourists who become hikers and restaurant customers that cook for themselves (decrease in consumption). -Intrusion (unauthorised people practising the profession, for example, illegal restaurants without a licence) and shared economy or unlawful collaborative consumption. -Downward trend of domestic tourism. -Decrease in the quality of industrial products because of adjusting prices due to customers' lower purchasing power. -Increase in the closure of restaurants. Although others open, the total number is falling.

Source: autor

OPPORTUNITIES	THREATS
-Make improvements in marketing, management and quality of service. -Adapt supply to demand. The restaurateur has to stop 'doing what he likes' and 'do what the customer likes' and put 'the right music on for the setting' and not 'the music that the head waiter likes'. -In Aragon, there are very good communication agencies, prescribers, research centres and universities. -International tourism is increasing and so are potential diners. - The restaurant business helps to break up seasonality and contributes to improving the country's brand image. The Public Administration has an increasing interest in helping the hospitality sector. - Overcoming limitations and emotional and mental blocks: fear, demotivation, impotence, frustration to want is to have power. Success is achieved through hard work. - Kindness and hospitality of the Aragonese population. -Accelerate and improve latent processes and initiatives, giving greater importance to sustainability and brand image.	-Increase in diner complaints. Diners have increasing power and request levels, as they are better informed and trained. - Negative online reviews for external causes that do not depend on establishments and unfairly damage the restaurant's reputation. -Increase in low-cost diners who do not value quality and focus on price but not on value. -A functioning public transport system barely exists and is becoming more and more expensive. It is increasingly difficult to find affordable parking. -The crisis has a stronger impact on the lower classes and on urban areas. -Aragon is an extensive territory with a low demography and a low ratio of inhabitants for each establishment. Generally, the province does not know how to capture national and international tourism. -High seasonality of demand. Many diners at weekends and few on weekdays. -There are very few local star dishes. Most are also found in other regions with slight variations. For example, light lamb vs suckling lamb, Teruel ham vs Iberian ham.

Source: autor

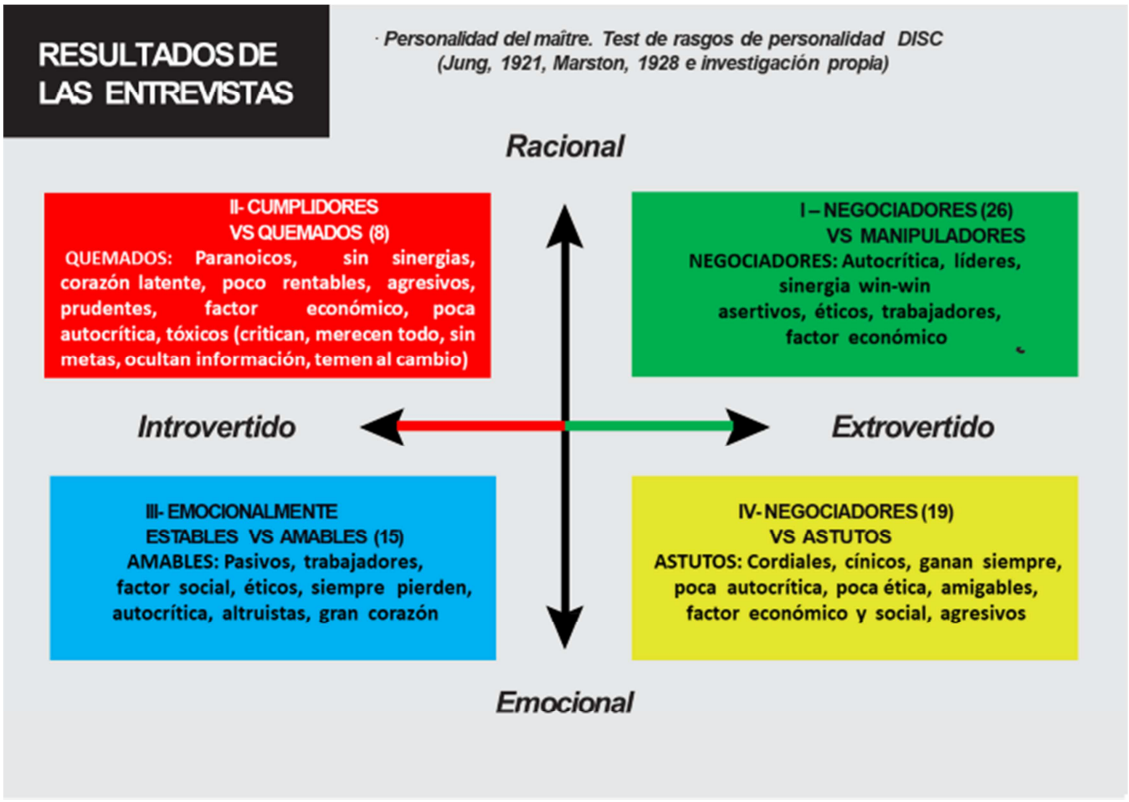
The SWOT analysis shows the complex and paradoxical social reality of this research. This work has conducted an in-depth analysis of diner behaviour in Saragossa's restaurants and it is a novel, innovative and comprehensive contribution that seeks to describe the drivers of diner fidelity and, furthermore, the attributes and features a restaurant must manage and possess. It has shown how excellence, supporting diner fidelity, improving the establishment's reputation; maintaining its image, business ethics and extremely high quality services are all involved in attaining business success. The main proposal of this study is dinescape as a global description of the driver of diner behaviour in their choice of restaurant.

¿Los maîtres saben motivar a sus equipos? ¿Cumplen con la normativa laboral?



LA PERSONALIDAD DE LOS MAÎTRES

En la observación de la personalidad (temperamento, carácter, inteligencia, moralidad, aspecto...) y emociones de los maîtres al realizar las entrevistas, y también al adoptar el investigador el rol de cliente en al menos dos ocasiones (comida entre semana y cena el fin de semana), se han categorizado cuatro tipos (a los que se les da un nombre propio), en cuatro cuadrantes, donde el eje de abscisas representa la extroversión-introversión y el eje de coordenadas la racionalidad-emocionalidad. Se ha seguido la teoría DISC de rasgos de personalidad (Marston, 1928), que dedujo quince patrones de conducta y competencias actitudinales. A pesar de que algunos citan "Yo haría esto, pero la propiedad no quiere" no se han observado diferencias significativas en el modelo de negocio o de gestión y tampoco en su actitud o personalidad, entre los dos grupos de maîtres entrevistados: los que forman parte de la propiedad del restaurante (casi la tercera parte) y los asalariados.



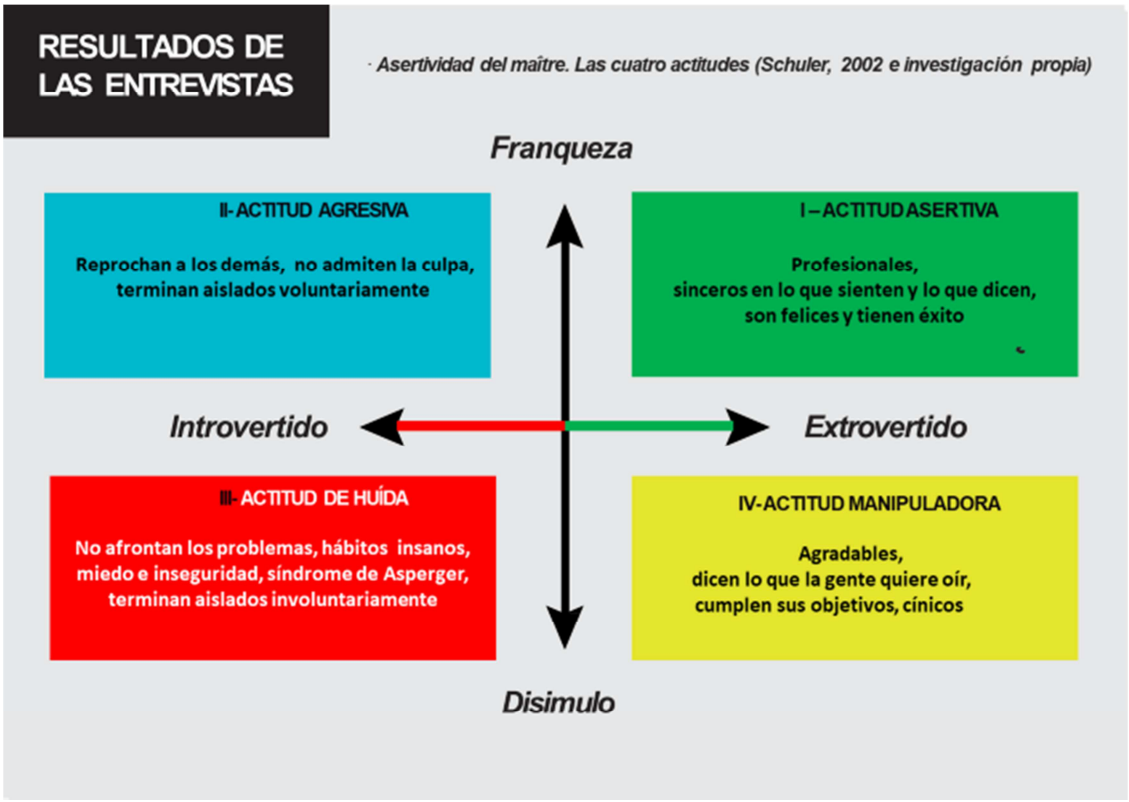
1) Maîtres negociadores-manipuladores (26). Son extrovertidos y racionales (primer cuadrante). Tienen autocrítica, son líderes, hacen sinergias "*win-win*", son éticos, sinceros, con habilidades sociales, asertivos, inteligentes, trabajadores, profesionales, positivos, proactivos, innovadores, resilientes, efectivos (eficientes y eficaces). Para ellos, tiene más peso el factor económico que el social. Gestionan muy bien sus emociones. Sin embargo, un subgrupo son sociópatas que utilizan la racionalidad para manipular y tienen sus emociones alteradas. Despiden al trabajador con rapidez y decisión. Son egoístas y egocéntricos y no aceptan lecciones de nadie.

2) Maîtres negociadores-astutos (19). Son extrovertidos y emocionales (cuarto cuadrante). Son simpáticos y cordiales. Son también líderes y negociadores. Tienen el mismo peso el factor económico y social, antes de despedir atienden a los problemas personales del trabajador. Saben racionalizar sus emociones sin llegar a ser viscerales. Sin embargo, en un subgrupo pequeño de estos informantes se ha observado principalmente el "cinismo" por lo que son racionales y fríos, pero utilizan el rol emocional para conseguir sus objetivos con falta de ética en determinadas situaciones, adoptando el rol de chivato, pelota, trepa... Son viscerales y egoistas ya que engañan a los demás utilizando si es necesario la agresividad. Son

discutidores profesionales con poca autocrítica, hacen sinergias en las cuales siempre ganan y la otra parte pierde, ya que tienen muchas habilidades sociales (asertividad).

3) Maîtres amables (15). Son introvertidos y emocionales (tercer cuadrante). Pierden en las sinergias y la otra parte gana. Su visceralidad les perjudica más a ellos que a los demás ya que se autoengañan debido a su ingenuidad. Tienen autocrítica, son trabajadores, menos habilidades sociales que los dos anteriores, pasivos, tienen mucho corazón, altruistas, éticos y sinceros. Tiene mayor peso el factor social que el económico. Interiorizan sus preocupaciones y las somatizan. Hay un subgrupo que tiene amabilidad ficticia y finalmente saltan con agresividad.

4) Maîtres "quemados" (8). Son introvertidos y racionales (segundo cuadrante). Tienen cierta paranoia y desconfían de los demás. Son negativos y no soportan las injusticias y engaños. Se comparan constantemente con los demás. No hacen sinergias porque no quieren que se aprovechen de ellos. Poca autocrítica y pocas habilidades sociales (en ocasiones, agresivos). No pierden, pero dejan de ganar. Tienen un corazón latente, por lo que se muestran fríos y distantes. Son poco trabajadores y poco innovadores. Son sinceros y éticos, pero piensan que los demás no lo son. Tiene mayor peso el factor económico que el social. Dentro de ellos hay un grupo que trabajan en establecimientos poco rentables y abocados al cierre y se muestran como "intoxicadores" con riesgo de ser despedidos como trabajadores o bien dejando la empresa como socios de la misma.



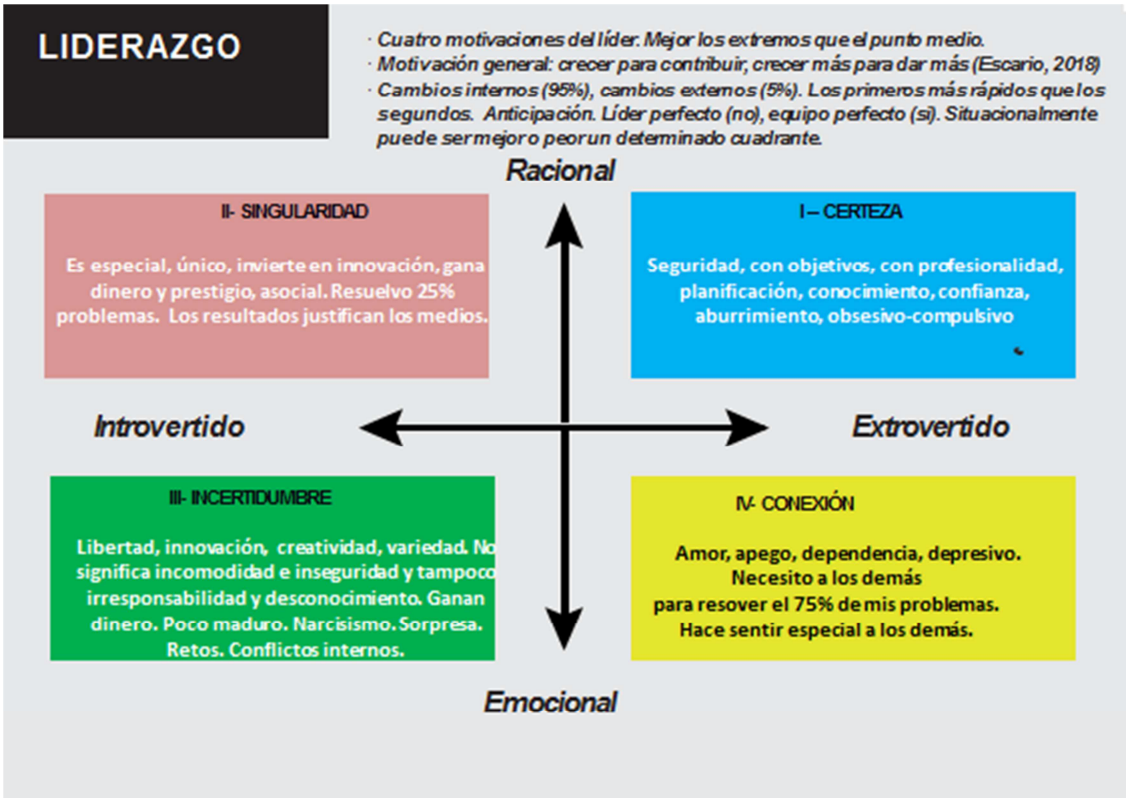
¿El maître se maneja mejor en la certidumbre o en la incertidumbre de lo que va a pasar? ¿Trabaja mejor solo o colaborando con otros? ¿Qué tipo de liderazgo tiene?

Todos los maîtres son líderes situacionalmente y expresándolo a su manera. Cambian el "o" por el "y", buscando personas en los equipos que se complementen entre sí y colocando a los empleados en su puesto natural.

Resumiendo lo anterior, se puede decir, que hay tres tipos de conductas: 1) visceral (egoismo etológico, no importan los intereses de la otra parte, trabajo individual), 2) racional (se quiere ganar a la otra parte en la negociación siempre que se pueda, trabajo en grupo) y 3) relacional-emocional (importan los objetivos comunes, da igual que una parte gane más que la otra, trabajo en equipo). La conducta más adecuada es la tercera y es la que caracteriza a los maîtres negociadores y líderes. Saben observar y escuchar, tienen autoestima y autoconfianza, trabajan en equipo, con generosidad y sentido del humor, sin ego y resilientes. Se autorrealizan, hacen lo correcto, cumplen objetivos con una visión a largo plazo, preguntan de forma inclusiva ¿por qué? ¿para qué?, no ordenan, sino que implican y comprometen a su equipo.



¿Si el maître es sincero, se ofende el cliente? No decir toda la verdad u ocultar una información relevante es también una forma de mentir. ¿Se puede vender sin mentir? Se puede hacer con persuasión, pero sin manipular ni mentir. ¿Se pueden regular las emociones sin caer en la pasividad y la agresividad? Se puede, con formación previa.



LA INSPECCIÓN DE TRABAJO EN LOS RESTAURANTES DE ZARAGOZA

Antes de abordar como actúa la Inspección de Trabajo en Zaragoza, se clasifican y definen a continuación los principales establecimientos de restauración.

En el DECRETO 81/1999, de 8 de junio, del Gobierno de Aragón, se establecen normas sobre ordenación de bares, restaurantes y cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile. Pero cada CC. AA, tiene su legislación propia y difiere en la categorización de los tipos de restaurantes de unas legislaciones a otras ya sean nacionales, autonómicas, comarcales o municipales. En Andalucía existe el mesón rural, el restaurante ecológico y en otras comunidades no. En algunos lugares existen las braserías y en otros no. Dentro de Aragón un establecimiento puede tener licencia de bar por el Ayuntamiento, pero no de restaurante ya que si se encuentra en "zona saturada" no puede obtener la licencia de restaurante. En cambio, el departamento de Turismo del Gobierno de Aragón sí que le concede licencia de restaurante siguiendo otros criterios a los del Ayuntamiento.

En la revisión de la historia de los restaurantes y comprobado cómo a lo largo de la historia siempre ha habido controversias a la hora de las licencias y de legislar qué se considera restaurante y qué no. Fruto de esa confusión los establecimientos tenían como en la actualidad varias licencias. Antes eran traiteur-restaurante, ahora son bar-restaurante o cafetería-restaurante.

Al objeto del presente trabajo y después de revisar las múltiples legislaciones españolas y las publicaciones científicas siendo la más destacada "los sectores de la hostelería en 2014" editada por FEHR (Federación española de hostelería), clasificaciones del ICTE, CNAE, DIRCE (directorio central de empresas del INE)… se han definido cinco conceptos: Parador, Bar, Establecimiento Ambulante, Restaurante Rudimentario y Restaurante Moderno, de modo que todas las tipologías de establecimientos comerciales, es decir que dan productos y servicios a cambio del pago de un determinado importe, se encuentren en una de estas tres categorías y no puedan estar en dos a la vez. A partir de la literatura revisada, la intención es conocer qué tienen en común diversos establecimientos para que se les pueda denominar restaurantes y lo mismo con los paradores y las tabernas. Paradores y bares han existido desde la prehistoria, aunque tuviera otros nombres. La función principal era la misma (dormir fuera de casa, beber fuera de casa, socializarse, hacer negocios, asuntos amorosos…) en cambio los

restaurantes aparecieron por primera vez en 1765. Los cinco tipos de establecimientos son espacios frontera o de tránsito entre gente que va y viene.

Tras revisar las legislaciones vigentes en las distintas Comunidades Autónomas (algunas de ellas, deberían actualizarse por considerarse obsoletas según las opiniones de algunos maîtres), es conveniente exponer aquí la clasificación que hace FEHR. Según "los sectores de la hostelería en 2014" hay 378000 establecimientos de restauración censados (-1,6%) incluyendo el Horeca tradicional (bares y cafeterías, restaurantes, ocio y alojamientos). En cuanto a Catering y servicios hostelería hay 4000 establecimientos. En Restauración social: 42000 (residencias 10000, enseñanza 30000, sanidad 1000). En Comercio: 44.000 (panaderías pastelerías 50%, tabaco 41%, vinos y licores 9%). En Bares y cafeterías 168000 (-3,5%) bares-cervecerías 44%, bares restaurantes 28%, cafeterías 19%, chocolaterías 9%. En Restaurantes 75000 (-2,3%) Rápido-takeaway 12%, precio medio 47%, económicos 25% y gama alta 16%.

La clasificación que recomienda Fehr dentro de la diversidad de criterios en España es la siguiente:

El sector de la restauración se denomina en el mundo como food service que engloba el conjunto de empresas que se dedican a la elaboración, venta y servicio de comidas y bebidas.

1) Subsector comercial. El cliente posee la libertad de comer o no.

1.1. Restauración tradicional o clásica

1.1.1. Restaurante. Establecimientos que sirven al público mediante precio comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Se excluyen las cafeterías, los establecimientos que solo sirven a contingentes particulares como son los comedores universitarios, comedores de empresa. Se excluyen los servicios de comida y bebida facilitados en los hoteles a sus huéspedes o público en general. 5 tenedores, lujo. 4 tenedores primera, 3 tenedores o de segunda, 2 tenedores o de tercera y un tenedor o de cuarta categoría.

1.1.2. Cafetería. Establecimientos que además de helados, batidos, refrescos, infusiones, bebidas… sirven al público mediante precio en la barra o mostrador

principalmente y a cualquier hora platos fríos y calientes, simples o combinados, confeccionados de ordinario a la plancha para refrigerio rápido. Quedan excluidos los establecimientos que considerándose cafeterías presten sus servicios únicamente a contingentes particulares. Se clasifican en especiales o tres tazas, de primera categoría o dos tazas y de segunda categoría o de una taza.

1.1.3. Café-bar. Incluye cafés, bares, pubs, tascas, tabernas, discotecas, salas de fiesta… Los antiguos cafés de este grupo se van sustituyendo poco a poco por cafeterías.

1.1.4. Otros sinónimos: taberna, mesón, tasca, casa de comidas, chiringuito, venta, cantina…

Por ejemplo, en Andalucía existe el mesón rural, establecimiento donde se hacen actividades agrícolas, forestales, pesqueras de carácter fluvial y ganaderas, se respetan los valores medioambientales y culturales. No tendrá la consideración de medio rural las zonas de protección de carreteras y sus áreas y zonas de servicio. El terreno situado en la zona de influencia del litoral o tras ella a una distancia igual o menor a 500 metros, siempre que en este último caso la vía de acceso a la playa desde el alojamiento no supere los 1500 metros. Los núcleos de población que según el patrón actualizado exceden de 20000 habitantes. Las zonas próximas a fábricas, industrias, vertederos… El mesón rural debe ser tradicional, decoración tradicional, carta con gastronomía tradicional, productos locales, producción ecológica o integrada, facilitar información al comensal sobre recetas de la comarca…

1.2. Neo-restauración o restauración moderna.

Se adaptan a la poca disponibilidad de tiempo del comensal, flexibilidad horaria…

1.2.1. Autoservicio en línea

Distribución de mostradores en línea equipados con maquinaria para mantener alimentos en perfecto estado de conservación, recogida de bandejas, platos, cubiertos, servilletas, primeros platos, segundos platos, postres, bebidas. El cliente transporta en una bandeja lo que coge y la arrastra sobre un soporte hasta la caja donde paga el importe de lo que ha elegido.

1.2.2. Autoservicio free-flow

Son islas distribuidas por el espacio del local, unas destinadas a bocadillos, platos y tapas, otra a postres quesos y cremas, otra a bebidas. El cliente coge lo que quiere en una bandeja y antes de pasar al comedor pasa por caja a pagar.

1.2.3. Buffet

Se ofrece muchos productos fríos y calientes y bebidas en grandes mesas. Se puede comer de pie o en mesas del comedor. Ponen elementos decorativos no solo comestibles.

1.2.4. Drug-store

Servicio de comidas rápidas preparadas con anterioridad o in situ, también venden libros, películas y hasta altas horas de la madrugada o toda la noche

1.2.5. Fast-food

El cliente puede llevarse la comida o comerla in situ de forma rápida y en horario flexible. El cliente puede elegir “delivery food”, es decir, entrega a su domicilio de lo quiera pedir. Son bocadillos, pizzas, hamburguesas… Fast-food junto con casual dining y fast casual dining conforman el subsector de la restauración de servicio rápido (quick service restaurant).

1.2.6 Take-away

Tienen comida de primer plato, segundo, aperitivos expuestos en vitrinas frías y calientes y bebidas, todo para consumir fuera del establecimiento. Vajilla y menaje desechables de aluminio, polietileno… serigrafiados con la marca comercial. Algunos tienen la opción de reparto a domicilio “delivery food”.

1.2.7 Vending

Servicio de helados, bocadillos, sándwich, pastelería salada, bebidas, cafés, chocolates, infusiones por medio de máquinas expendedoras, productos de quinta gama

1.2.8. Restauración activa

Da servicios de animación, además del servicio de comidas y bebidas. Restaurante-espectáculo. Danza, música, imágenes de famosos como Hard Rock Café, los camareros son animadores como en El Café de la Ópera, ambiente de terror en el Restaurante Castillo de las Tinieblas…

1.2.9. Restauración temática

Centran su oferta en un solo producto o grupo de productos, por ejemplo, arrocería, crepería, marisquería, pizzería, vegetarianos. Muchos son franquicias.

1.2.10 Casual dining o restauración informal

Como alternativa a los restaurantes de alta gama. Está entre el fast-food y la restauración tradicional. Quiere crear marca, alimentos frescos preparados que se ultiman en el local. Cuida la decoración y creación de ambientes. Costes controlados, operaciones simples, precios razonables, menús cortos, servicio de mesa (excepto en buffets). Casi todos son franquicias. Ejemplos, restaurantes tex-mex, Foster's Hollywood, italianos, temáticos, asiáticos…

1.2.11 Fast casual dining o restaurantes de servicio completo rápido

Intermedio entre Fast-food y restauración tradicional. Productos frescos, variedad, decoración agradable, servicio rápido, carta extensa, precios superiores al casual dining. Cadenas más pequeñas, se parece más al de la restauración tradicional que en el apartado anterior. No suelen ser franquicia. Por ejemplo. Grup Cacheiro, Trobador, Gran Café…

1.3. Restauración complementaria u hotelera

Se trata de restaurantes de hoteles, hostales, campings, alojamientos rurales, resorts, complejos turísticos… restaurantes de grupos, a la carta, de menús, de buffet, de room-service (servicio de comida y bebida en las habitaciones), salas de banquetes, snacks-bar, restaurantes o bares de piscina…

2. El subsector institucional o cautivo. El cliente se ve obligado a comer en ese local.

2.1. Restauración social o colectiva

Comedores de empresas, fábricas, hospitales, clínicas, comedores universitarios, escolares, cárceles, centros militares, conventos, instituciones religiosas

2.2. Restauración social-comercial

Son establecimientos muy relacionados con el trasporte

2.2.1. Catering

El catering puede ser de colectividades, de medios de trasporte aéreo, marítimo y ferroviario, de gama alta (acontecimientos culturales, profesionales –cócteles, coffee-breaks-, socio-familiares –bodas, banquetes-.

El catering de colectividades y gama alta crecen, pero el catering aéreo decrece.

Principalmente las empresas son pequeñas y medianas (catering de gama alta). Las grandes son para colectividades y para catering aéreo.

2.2.2. Restauración integrada

Restaurantes dentro de establecimientos (excepto hoteles); en terminales de trasporte, centros deportivos, profesionales, comerciales, culturales y de ocio.

INSPECCIÓN DE TRABAJO EN LOS RESTAURANTES DE ZARAGOZA:

Según el informe anual de la Inspección de Trabajo de 2015, “las mayores infracciones a la seguridad social se producen en la hostelería, construcción, comercio, servicios profesionales, agricultura, transporte, reparaciones, y alimentación. Sobre el sector de la hostelería (CNAE 55, 56) se realizaron en España en 2015, 144.101 actuaciones inspectoras comprobándose la comisión de 16.620 infracciones en materia de Seguridad Social, proponiéndose sanciones por importe de 68.678.262,75 euros. La distribución sectorial del trabajo no declarado detectado por la Inspección de Trabajo en el año 2015 Más del 80% del trabajo no declarado constatado en 2015 se concentra en cuatro sectores o ramas de actividad: hostelería (con el 34,38%), determinados servicios (25,19%), comercio (13,13%) y construcción (7,50%)”. El citado informe señala que los servicios de Inspección de Trabajo, han actuado principalmente sobre faltas de alta; bajas indebidas en Navidad, vacaciones, festivos y fines de semana; falsos autónomos; contratos a tiempo parcial, horas extraordinarias, falta de cotización por todas las retribuciones percibidas, no incluidas en los recibos de salarios u ocultas en ellos, bajo conceptos que no responden a la realidad y, por último, lucha contra las empresas ficticias y altas fraudulentas”.



Una minoría de restaurantes en Zaragoza realizan una economía irregular (sobre todo en celebraciones sociales especiales y banquetes), incumpliendo el Convenio (BOPZ número 217, de 20 de septiembre de 2017). Sobre todo, en los contratos a tiempo parcial, en nóminas y tipo de cotización. El informe anual de la inspección de trabajo y seguridad social 2015, pone de manifiesto que en hostelería hay ciertas irregularidades que superan las de otros sectores y sobre todo comparándolo con las empresas que no están abiertas al público. El empleo sumergido aflorado por los servicios de inspección de Trabajo incluye la falta de altas en la Seguridad Social, trabajadores extranjeros sin permiso de trabajo e incrementos superiores al 50% de tiempo de trabajo en los contratos a tiempo parcial. Se trata de irregularidades en: 1) La seguridad social (justificaciones de alta, que suponen una sanción de 3.126 euros como mínimo según el artículo 40 de la Ley sobre infracciones y sanciones en el orden social. Real Decreto 5/2000 de 4 de agosto). 2) El empleo y relaciones laborales (temporalidad, calendario laboral, horarios de prestación de servicios nocturnos, de fin de semana y en banquetes, registro de jornadas, descansar menos tiempo del debido, contratos...). Una persona que, cobrando el desempleo, esté trabajando supone una sanción de 10.000 euros. Si hay un accidente laboral en una persona sin asegurar, todos los gastos corresponderían al empresario. 3) Prevención de riesgos laborales (LEY 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales). Y 4) La extranjería.

La legislación vigente pretende potenciar la contratación indefinida. Solo se puede completar la plantilla con contratos temporales en los supuestos previstos por la ley. Hay distintos tipos de contratos que se pueden utilizar y a veces el propietario elige uno que le favorezca pero que tiene previsto incumplir.

Los inspectores y subinspectores de trabajo de la provincia de Zaragoza realizan más de mil visitas al año. En el momento de la redacción de este trabajo, hay 20 inspectores y 25 subinspectores en la provincia de Zaragoza. En el año 2016 se pasaron 12.000 contratos de eventuales a indefinidos gracias a la acción del Servicio de Inspección de Trabajo, para evitar sanciones a los empresarios. En el Artículo 15 de la Ley del estatuto de los trabajadores (Real Decreto 2/2015, de 23 de octubre), figuran los principios de causalidad. Por ejemplo, se puede pedir un contrato para tres meses en el supuesto de acumulación de tareas, pero debe ajustarse de verdad a este hecho.

El trabajador es la parte más débil de la relación laboral y no tiene responsabilidades civiles ante las infracciones. Por lo tanto, asume toda la responsabilidad el empresario. En el Artículo 3 del citado estatuto, dice que el trabajador no puede renunciar a determinados derechos, como por ejemplo disfrutar de las vacaciones, tener dos días de descanso semanales, no exceder sus tiempos de trabajo (40 horas semanales) sin cobrar o haciéndolo con dinero negro, etc.

“El contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable” (Artículo 12 del Estatuto de los trabajadores). Es obligatorio registrar las jornadas por parte del empresario fichando a la entrada y a la salida únicamente los trabajadores a tiempo parcial. Solo si hacen horas extras deben fichar los trabajadores a tiempo completo. Si la empresa no realiza ese registro Inspección del Trabajo presupone que ese trabajador está a tiempo completo y efectuará la sanción correspondiente.

Muchas empresas de hostelería registran este horario de entrada y salida de forma falsa, no correspondiendo con el horario real del trabajador. Según ese mismo artículo, en el contrato figura la distribución de la jornada que tiene que estar el trabajador, pero sin

especificar de qué hora a qué hora. Lo que supone una dificultad para demostrar irregularidades por parte del servicio de inspección.

Según el artículo 39 del Estatuto los que realizan una función laboral de superior categoría, pueden denunciarlo en el Juzgado reclamando el reconocimiento de una categoría profesional superior, y en el Servicio de Inspección del Trabajo para que el empresario pague de forma retroactiva las diferencias salariales.

En general, una gran mayoría de los restaurantes cumplen y lo hacen cada vez más pero hace años no era tan infrecuente encontrarse situaciones como las siguientes, según el informe anual de la inspección de trabajo y seguridad social 2015: "Relaciones laborales (tiempo de trabajo, salarios y condiciones mínimas, contratación laboral, igualdad y no discriminación en el trabajo, derechos colectivos, número de contratos temporales transformados en indefinidos por la Inspección de Trabajo, número de contratos a tiempo parcial transformados por incremento del tiempo de trabajo pactado). Seguridad Social (inscripción, afiliación y alta, cotización, infracciones en prestaciones, mutuas de accidentes de trabajo y protección contingencias profesionales, contratos bonificados). Género (discriminación por razón de sexo en la relación laboral, acoso sexual, planes de igualdad, derechos sobre conciliación de la vida familiar y laboral, discriminación en la negociación colectiva, protección a la maternidad en materia de seguridad y salud laboral, discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo). Contratos (control de la contratación en fraude de ley, control de la contratación subcontratistas y la bonificada, número de trabajadores con contrato temporal convertido en indefinido por la acción de la inspección de Trabajo, empresas ficticias con contratos falsos). Extranjería (permisos de trabajo por cuenta propia y ajena a extranjeros, informe sobre arraigo laboral y colaboración administrativa de extranjeros). Empleo (devolución de prestaciones indebidas por fraude en las ayudas y subvenciones de Fomento al Empleo y la Formación Profesional, número de trabajadores con aplicación indebida de bonificación en el contrato, discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo, mediación en la colocación, integración laboral de los minusválidos). Prevención de riesgos laborales (condiciones seguridad, salud e higiene en lugares de trabajo, aseos, vestuarios, riesgos eléctricos, incendios y explosiones, maquinas, planes de emergencia y evacuación, señalización, evaluación de riesgos, servicios de prevención propios y ajenos, formación).