

REAL CONCEPTS



Manual para neo hosteleros valientes

BY EVA BALLARIN

“La innovación y la profesionalización son clave en el éxito en Hostelería. Mi mayor motivación es compartir herramientas innovadoras y profesionales para diseñar y operar **negocios sostenibles** y felices.”

EVA BALLARIN®

Consultora en investigación y análisis de tendencias, innovación y estrategia, directora del Congreso Hospitality 4.0 para Hospitality Innovation Planet (HIP) – cita indispensable sobre innovación para el sector HORECA – y docente en varios masters de escuelas de negocio. Imparto formación de directivos y equipos, compagino la asesoría estratégica con la divulgación como speaker diferentes eventos, y escribo en medios digitales. Hace 5 años creé evaballarín.com, convertido en referente en el sector por los artículos prácticos para emprendedores y empresarios, así como por la visión crítica de los artículos de opinión, con más de 500 artículos publicados.



IP
SIONAL EXPO

Hospitality
Innovation
Planet

#HIP2017



#HIP2

#HIP20

TOMAR LA DECISIÓN

// MONTAR UN BAR ES MUY FÁCIL, CASI DE TONTOS (LA REFLEXIÓN)	008
1. ¿Emprender o no emprender?	010
2. ¿Tienes alguna oportunidad de éxito?	012
3. Las 8 preguntas del emprendedor	016
4. La primera decisión: independiente, cadena o franquicia	020
5. Pros y contras de las Franquicias	022
6. El precio de un Burger King, un Domino's Pizza o un Café&Té	026
7. La segunda decisión: ¿Traspaso o empezar desde cero?	028
8. De la idea al negocio: 4 ejemplos	032
9. Modelos (aparentemente) fáciles	038
10. ¿Empezamos?	040
11. Crear un concepto ganador	044
12. Las 2 fases del Plan de Negocio	046
13. La búsqueda de inversión	048
14. Cómo ganar dinero	050
15. 4 motivos para contratar un consultor	052
// SÍ, PERO... ¿CUÁNTO DINERO NECESITO PARA MONTAR UN RESTAURANTE?	054

CREAR EL NEGOCIO

// CÓMO FORRARSE MONTANDO UN RESTAURANTE (LA REFLEXIÓN)	060
16. Guía para un Plan de Negocio	062
17. Diseño Técnico de Carta/Menús	096
18. Aplicar neuromarketing a la Carta/Menú	098
19. El precio de los platos	102
20. Evita conflictos	104

CREAR EL NEGOCIO II

21. Personal: la mayor inversión de tu negocio	106
22. ¿Qué nombre ponerle a un Restaurante?	110
23. Identidad, Branding y Storytelling	116
24. Puesta en escena del Branding	120
>> TEST: SUPERA 6 PREGUNTAS PARA CONTINUAR	122
// LA GASTRO-BURBUJA QUE NOS VIENE ENCIMA	126



QUERIDO VALIENTE:

Si tienes este texto entre las manos y deseas lanzarte a montar tu propio negocio te agradezco la confianza y espero ser de utilidad en tu proyecto.

En los últimos años, una gran cantidad de emprendedores se han visto seducidos por la hostelería. Un sector que es motor de nuestra economía y cuyo tejido empresarial está formado por cientos de miles de negocios con modelos de éxito, mediocridad y fracaso muy diferentes. Un sector en crecimiento que se enfrenta a un imperativo clave para seguir creciendo en la buena dirección: la profesionalización de los emprendedores.

La fase inicial a la hora de emprender está colmada de ilusiones, sueños y buenísima voluntad. También, para los noveles, de mucha información distorsionada sobre el funcionamiento del sector. Este sencillo manual tiene como objetivo desmitificar muchas de las afirmaciones que conducen a supuestos erróneos y malentendidos que conllevan pésimas decisiones; aportar una visión global del negocio y ofrecer una guía práctica para todo aquel que se plantea la fascinante aventura de emprender en hostelería y ser el propietario de un negocio sostenible y feliz, sin profundizar más de lo necesario en un primer ejercicio de reflexión para que resulte ameno y eficaz.

Este no es un libro de respuestas. Es un libro de preguntas. (Casi todas) las que debes hacerte y a las que deberás haber respondido el día que subas la persiana de tu negocio. Para empezar a trabajar en un PdN, diseñar creativamente los productos a vender y plantear la apertura de un primer negocio desde una perspectiva muy realista y práctica, pongo a tu disposición todas las preguntas que te ayudarán a visualizar el complejo proceso de abrir un establecimiento de comidas y bebidas.

Ya me irás contando.. ¡Nos vemos en las redes!

Eva Ballarín



MONTAR UN BAR ES MUY FÁCIL, CASI DE TONTOS

(LA REFLEXIÓN)

He oído millones de veces eso de “total, para poner cuatro copas...”. Ésta es la sensación que tiene el público de la dificultad que entraña el negocio de un establecimiento como es un bar.



Lo dicen quienes están “a este lado de la barra”: el lado al que llega la cerveza fría, la copa bien preparada o el café humeante; el lado del taburete donde conversamos con la compañía, observamos trabajar a la camarera y tiramos el sobre del azucarillo al suelo. A este lado del taburete no se pasa tanto tiempo como detrás de la barra y eso nos da una percepción muy pequeña de la dimensión del negocio.

No menos veces he oído la frase del interiorista que todos llevamos dentro: “A veeeeer... coges un local, lo pones mono y ya está”. Te aseguro que no vale con coleccionar un año de Architectural Digest y Proyecto Contract o conocerse el IKEA como la palma de la mano para hacer un proyecto de interior que se ajuste a la operativa que desees, encaje con el estilo que quieres darle al bar y cuadre en tu presupuesto, además de cumplir las normativas vigentes. Para configurar unos cuantos metros cuadrados y sacarles el mayor rendimiento económico, generando una experiencia de cliente y facilitando la operativa al personal, hay que analizar cada detalle con la perspectiva del negocio global. Hay gente valiente, como los que afirman: “Mi suegro, que hace chapuzas, nos hace las obras, mi primo nos pinta el local y tengo un colega que trabajó de camarero con el que me asocio”. Estos son los primeros en caer. Las chapuzas no aguantan bien el tiempo.

*Y ¿qué tal con aquello de “mi mujer cocina muy bien y para hacer bocadillos tampoco hay que ser El Bulli”? Certo, Ferrán Adrià no hace bocadillos. Pero, aparte de tener la habilidad de hacer unas cuantas tapas deliciosas, preparar bocadillos crujientes y ponerle sirope al helado con gracia, **la gestión de un bar (por pequeño que sea) necesita una gran cantidad de tareas para asegurarse la supervivencia.** Yo no vuelvo a un bar donde el bocadillo del día era de pan de ayer y chorizo de la semana pasada. O donde no funcionaba el baño. O donde la camarera tardó 20 minutos en traer la cuenta porque andaba ocupada regalando corazones en Instagram. O donde no pude tomar café porque la cafetera estaba averiada. O la sillas eran muy incómodas y la iluminación desagradable. ¿Y tú?*

*En otros foros he podido escuchar comentarios como: “Es cuestión de pasta. Te alquilas un local bien céntrico, lo pones súper-mega-chulo... ¡Y a hacer caja!”. ¿Te recuerdo cuántos locales mega-mega, en ubicaciones privilegiadas, han aguantado una sola temporada antes de colgar el cartel de “Se Traspasa”? **El dinero (la inversión) es importante pero, en hostelería, no es el único factor de éxito.***

Y, para terminar, otra de las grandes teorías de los del otro lado del taburete es la que yo llamo “La Teoría de la X”. Es decir, el aplicar solo el signo de multiplicar cuando se piensa en términos económicos del negocio. Algo así como: “Tú montas un bar con menú y... cinco días a la semana X 100 menús que vendo, 500 menús X 12€ el menú me dan 6.000€ a la semana X 52 semanas me dan 312.000€”. Y se quedan tan contentos mirándote limpiar la cafetera, pensando que eres tonto por hacer eso metiéndote 300.000€ al año en el bolsillo. No tienen en cuenta algo tan sencillo como que un solo día de Final de Champions, dos días de lluvia en invierno y un desafortunado corte de electricidad durante el mejor fin de semana del año, desmontan la Teoría de la X.

Sí, montar un bar es fácil, muy fácil. Casi de tontos.

TOMAR LA DECISIÓN

¿EMPRENDER O NO EMPRENDER?

¿Emprender o no emprender?

Antes de emprender en hostelería – si tienes ganas y recursos financieros – tómate un tiempo para **pensar en el modelo de negocio, construir tu proyecto y entender las claves para hacerlo con éxito.**

Éstas son las primeras preguntas que debes hacerte:

1 ¿Cuál es el modelo de negocio que quiero trabajar?

Ganarse la vida vendiendo comida y bebida es algo antiguo, muy antiguo. El sector ha evolucionado en los últimos años y hay muchísimas formas de montarse un chiringuito. Desde cocina de autor a barras de pintxos, pasando por restaurantes singulares, franquicias, gastrobarras o "espacios experienciales". Hay mil modelos de negocio que pueden seguirse. Cada modelo tiene una estructura de inversión, gastos e ingresos diferente que necesitas analizar para considerar la mejor opción para tu idea, presupuesto y expectativas de negocio.

2 ¿Cómo se hace un proyecto de restauración?

En este punto, es preciso que encuentres respuestas a algunas preguntas:

- ¿Cuánto cuesta montar un bar, restaurante o cafetería?
- ¿Cuál es el concepto a diseñar en cuanto a gastronomía y experiencia?
- ¿Qué espacios son necesarios y cómo deben ser para que todo funcione bien?
- ¿Cómo funciona una cocina o una sala profesional?
- ¿Cuánto se tarda desde que se firma el alquiler del local hasta que se recupera la inversión?
- ¿Tengo que hacer marketing?



3 ¿Cuánto vale mi proyecto?

Un proyecto de restauración tiene gastos escondidos que, para el emprendedor primerizo, representan una pesadilla. Nada es lo que parece y, al final, el restaurante (o bar o cafetería) cuesta más de lo que uno tiene o de lo que uno puede financiar. No hay dos restaurantes iguales, no hay dos inversiones iguales.

4 ¿Cuánto puede rendir mi proyecto?

Si te planteas emprender en hostelería, debes conocer cómo funciona el back-office de tu negocio. Ahí es donde está el dinero. Haciendo números y evaluando todas las variables conocerás las posibilidades económicas de tu idea.

¿TIENES ALGUNA OPORTUNIDAD DE ÉXITO?

Si has decidido emprender en restauración y, como casi todo emprendedor, ya tienes en tu cabeza qué quieres montar, antes de tomar ninguna decisión te aconsejo poner en marcha un estudio de mercado casero y fácil para comprobar la posible viabilidad de tu negocio. En definitiva, tener una primera reflexión sobre si tu idea tiene oportunidad de éxito.

Y esto, antes de invertir un solo euro en tu proyecto. Te recuerdo que, en este negocio, todo se basa en el cliente (o el potencial de éste).

Puedes hacer las mejores hamburguesas del mundo, pero no venderás ninguna si tu bar está en un barrio de veganos y vegetarianos (a menos que sean las mejores hamburguesas veganas del mundo, claro, y tu fama se extienda por los confines de la ciudad).

Puedes preparar la mejor coctelería de la ciudad, pero no venderás demasiados combinados si la ubicación es insegura o de muy difícil acceso para tus clientes.

Y puedes hacer los mejores y más competitivos menús de mediodía, pero no venderás ni uno si estás a 30 km de una zona con población activa, aunque tengas un maravilloso jardín y en tu menú pongas lubina fresca salvaje.

Un restaurante no es una página de venta online. Tu producto debe encajar en la zona, con la demografía local y quienes forman su comunidad.

Para saberlo, no te queda otra que patear las calles, contar restaurantes y estudiar sus propuestas, precios y clientela. Una vez que hayas reunido los datos, deberás analizarlos de forma fría. Cuando llegues a las conclusiones, podrás tomar una decisión.

Para saberlo, no te queda otra que patear las calles, contar restaurantes y estudiar sus propuestas, precios y clientela. Una vez que hayas reunido los datos, deberás analizarlos de forma fría. Cuando llegues a las conclusiones, podrás tomar una decisión.

Recuerda estos tres puntos: **Toma nota de tu competencia, no subestimes a ningún competidor y somételos a un exhaustivo examen.** Averigua de ellos todo lo que necesitas saber para hacerte un mapa de situación. Datos como:

- Identidad. ¿Qué tipo de negocio son? ¿Qué valores transmiten? ¿A qué comunidad se dirigen sus productos?
- Localización. ¿Dónde y por qué están situados en ubicaciones precisas?
- Volumen de negocio. ¿Cuánto facturan? ¿Qué gastos principales tienen?
- Posición e imagen en el mercado. ¿Cuál es su reputación online y offline?
- Diferenciales de sus servicios. ¿Qué hacen mejor que otros? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? ¿Qué servicios complementarios ofrecen?
- Precios. ¿Cuál es su precio medio de ticket por persona? ¿Cuáles son sus mejores días/servicios de facturación? ¿Cuál es su gama de productos más cara? ¿Y la más barata? ¿Cómo se posicionan en precio frente al resto de competidores?
- Puntos fuertes y débiles. ¿Qué amenazas y debilidades tienen? ¿Cuáles son sus mejores fortalezas? Con el producto que ofrecen ¿qué oportunidades de mercado podrían tener, que no consideran?
- Grado de rivalidad entre competidores.

No te dejes a nadie. Recoge datos de:

- Negocios de restauración de similares características, ubicados en la zona de influencia en la que vas a ubicar tu negocio.
- Bares, cafeterías, restaurantes y demás negocios de hostelería presentes en la zona.
- Establecimientos de éxito (con el mismo tipo de producto).
- Establecimientos que, por algún motivo, despierten tu curiosidad empresarial.



UN PAR DE CONSEJOS

Estudia a tu competencia pero no te centres en ella para construir tu propuesta.

Hay un mundo de oportunidades cuando pensamos en industrias alternativas, cuando nos inspiramos en otros sectores y encontramos curvas de valor que nos diferencian.



Un estupendo ejemplo de cómo inspirarse en varios sectores para construir un concepto con curvas de valor diferenciales de la competencia y encontrar un espacio donde poder trabajar sin estar pendiente de la agresiva competitividad del sector, es el de *Cirque du Soleil*. Un *study case* con el que se ilustran varias de las herramientas de estrategia *Blue Ocean*, de las que más adelante te hablaré.

Cirque du Soleil conquistó el mundo. Creó un océano azul con un nuevo espacio de mercado. Su movimiento estratégico de océano azul desafió las convenciones de la industria del circo. Las producciones del *Cirque* fueron vistas por más de 150 millones de espectadores en más de 300 ciudades de todo el mundo. En menos de 20 años desde su creación, *Cirque du Soleil* logró un nivel de ganancias que *Ringling Bros.* y *Barnum & Bailey*, los entonces campeones mundiales de la industria del circo, habían logrado después de más de cien años.

Lo que hace que este rápido crecimiento sea aún más admirable es que **no se logró en una industria decadente en la cual el análisis estratégico tradicional sugería un potencial de crecimiento limitado**. El poder de los proveedores por parte de los protagonistas principales era fuerte. También lo era el poder de los compradores. Las formas alternativas de espectáculos, desde diversos tipos de entretenimiento urbano en vivo hasta eventos deportivos y entretenimiento en casa, tienen una proyección cada vez mayor. Los niños pedían insistentemente juegos de video, en lugar de una visita al circo itinerante. Parcialmente como resultado de ello, la industria sufría de público en constante reducción y, a su vez, de ingresos y ganancias cada vez más débiles. También había una creciente preocupación por el uso de animales en los circos por parte de los defensores de los derechos de los animales. *Ringling Bros.* y *Barnum & Bailey* fijaron el estándar y los circos competidores más pequeños básicamente lo siguieron con versiones reducidas. Desde la perspectiva de una estrategia basada en la competencia, la industria del circo era poco atractiva.

Otro aspecto definitivo del éxito de *Cirque du Soleil* es que no ganó quitándole clientes a la industria del circo, que estaba en caída y tradicionalmente se dirigía a los niños. En lugar de ello, **creó un espacio nuevo y desconocido en el mercado, en el que la competencia era irrelevante**. Se dirigió a un grupo de clientes completamente nuevo: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio mucho mayor que el de los circos tradicionales por un espectáculo sin precedentes. Muy significativamente, una de las primeras producciones del *Cirque* se llamó *Reinventamos el Circo*.

Cirque du Soleil tuvo éxito porque se dio cuenta de que, **para ganar en el futuro, las empresas debían dejar de competir en océanos rojos**. En lugar de ello, deben crear océanos azules de espacio nuevo y desconocido en el mercado **y hacer que la competencia sea irrelevante**.

*Céntrate en la experiencia de cliente que quieres ofrecer
y construye tu producto alrededor de ésta.*

Extracto de es.blueoceanstrategy.com

LAS 8 PREGUNTAS DEL EMPRENDEDOR

El momento inicial de un proyecto es aquel en el que hay que **hacerse muchas preguntas, intentar contestarlas y componer un mapa de situación** que ayude al emprendedor a trazar una ruta hacia la proyección de un **negocio sostenible y feliz**.

Estas son algunas que, si deseas emprender en hostelería, son recomendables a poner encima de la mesa y darles muchas, muchas vueltas.

1. ¿Quién monta el negocio?

El factor humano de cada caso de emprendimiento no puede ser más diferente del otro. La situación personal, económica y familiar va a ser definitiva a la hora de emprender.

Cada emprendedor debe sacarse el máximo partido, proyectando lo mejor de él, convirtiendo sus mejores habilidades y talentos en una ventaja competitiva para el negocio. Cuando el proyecto es coral y hay varias personas implicadas, es importante gestionar bien el engranaje humano y profesional entre ellas para que todo funcione.

2. ¿Cómo va a gestionarse el negocio?

Cada idea de negocio representa un concepto de gestión y operativa diferente.

Y esto marca la relación de gasto fijo/variable con la que trabajar. Un punto importante que nos llevará a la estructura económica del proyecto.

3. ¿Dónde está ubicado o ubicaremos cada negocio?

Estudiamos la *dinámica demográfica para obtener datos como la competencia, densidad y tipo de población, frecuencia y tipo de consumo (momentum of consumption) en bares y restaurantes, tráfico de la zona y cómo nos afectan.*

Cuántas veces hay una acera de la calle que funciona y otra que no, cuántas veces es una esquina la que marca la frontera entre los bares concurridos y los que pasan horas sacándole brillo a la barra, sin un cliente sentado... La ubicación es una de las reinas de las ventajas competitivas, acertar en el lugar adecuado para tu negocio es un reto de mucho peso.

Como bien se dice e insiste "location, location, location".



4. ¿Qué vamos a vender? ¿Hay mercado?

Un estudio de mercado realista sobre las posibilidades de vender el producto, mencionado en el capítulo anterior, es **básico**. No se venden neveras en Alaska.

Por mucho que estemos enamorados del inspirador concepto que tenemos en la cabeza y que hemos visto operar satisfactoriamente en otros emplazamientos, estemos dispuestos a trabajar con los ingredientes más maravillosos según nuestro criterio gastronómico y ético, creamos que las recetas que van a configurar los platos del menú son imbatibles, o intentemos trasladar la experiencia de cliente que a nosotros nos emociona, **no siempre va a funcionar**. Lo que a nosotros nos gusta no tiene por qué gustar al cliente al que queremos ofrecer nuestro negocio. O tal vez le guste y no pueda pagarlo. O pueda pagarlo pero no se lo permitan ciertas barreras.

Un negocio de restauración no es el comedor soñado por aquellos a los que nos gusta officiar de anfitriones, ni la sala de pruebas de un cocinillas.

Conocer la deficiencia o saturación del mercado, así como definir los nichos en los que trabajar, es una herramienta para definir o re-definir el concepto del producto.

5. ¿Cuál es la referencia?

Cada emprendedor tiene en su cabeza una imagen clara de un ejemplo a seguir. Tú también. Y, si no lo tienes, deberás buscarlo o inventarlo.

Estudiar el modelo de referencia, sus pros y contras, la forma en que se pueden aplicar al producto, operativa y comercialización, genera una interesante discusión sobre dónde situarse en el mercado.

Abre tu mente y piensa también en negocios que no son estrictamente del sector pero que pueden resultar inspiradores y de los que puedes incorporar ideas a tu fórmula.

6. ¿Cuál es el objetivo del negocio?

Cada proyecto tiene un objetivo diferente: un lifestyle, una inversión sin ánimo de lucro (¿?) o una forma de combinar vocación y oportunidad. O sencillamente, un negocio que genere beneficios.

Ten claro tu objetivo desde el principio para darle forma al proyecto.

7. ¿Cuántos recursos disponibles hay?

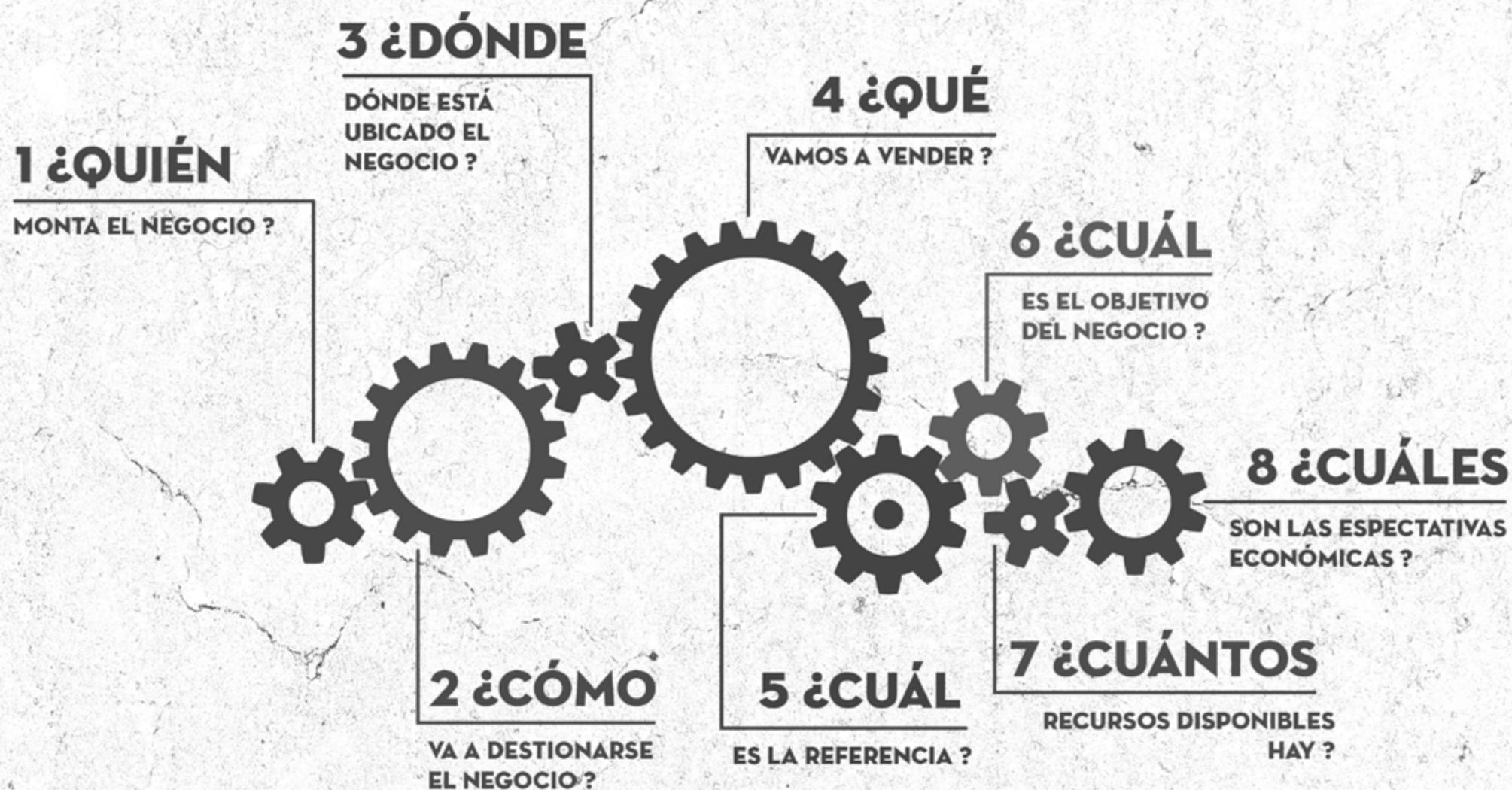
Toca sacarle el máximo partido al dinero que podemos invertir y saber priorizar en las partidas que nos darán más beneficios, considerando que podemos plantear fases de inversión que nos ayuden a superar las dificultades de los primeros tiempos.

Si los números no salen, no hay negocio.

8. ¿Cuáles son las expectativas económicas?

Tener una idea de qué rentabilidad se quiere sacar del negocio, empuja a diseñar el formato que tendrá. No confíes en lo de "lo montamos y a ver qué tal va..." sin contar con un estudio económico previo. En la mayoría de las ocasiones, perderás dinero.

No tener un plan económico con una cuenta de explotación proyectada es uno de los errores más comunes a la hora de emprender en hostelería.



LA PRIMERA DECISIÓN: INDEPENDIENTE, CADENA O FRANQUICIA

En España existen cientos de miles de negocios de hostelería, según la FEHR (la única organización empresarial que representa a nivel estatal al conjunto de más de 300.000 empresas que integran el sector de la restauración). Apuesto a que ni siquiera te has sorprendido un poco al escuchar la cifra. El de la hostelería es **uno de los sectores más importantes de la economía y uno de los mayores generadores de empleo**, así como un excelente contribuidor al PIB nacional. Un motor económico indiscutible.

Es altamente posible que estés leyendo estas líneas porque se te ha pasado por la cabeza montar un restaurante, un bar o una cafetería. Si vas a hacerlo, hazlo bien y empieza por definir el modelo de explotación (modelo de gestión) que se ajusta a tus objetivos y posibilidades.

Existen varias formas de meterse en esto de la restauración y cada una tiene sus ventajas y desventajas.

INDEPENDIENTE

Los **restaurantes independientes** constituyen la gran mayoría de las empresas de restauración del mundo y forman un grueso importante de las pymes del sector. Son el Juan Palomo de los restaurantes: yo me lo guiso, yo me lo como.

Todos los ámbitos del negocio pertenecen al propietario, que debe ser chef, maitre, limpiador, relaciones públicas, contable, portero, coach... y todo a partes iguales. Un verdadero hombre orquesta o un empresario que dirige a su equipo de cocina, sala, marketing y administración directamente.



CADENA

Por **restaurantes de cadena** entendemos una entidad mercantil con dos o más unidades productivas distribuidas en un territorio que puede ser nacional o internacional. En las cadenas, más potentes económicamente por su volumen, muchos de los gastos se soportan entre las diferentes unidades de negocio y todas se gestionan bajo una misma dirección.

El origen de las cadenas es la Great Atlantic & Company Pacific Tea, popularmente conocida como el supermercado A&P, que introdujo el concepto de tienda de cadena en los Estados Unidos en 1859. Se trata de un formato muy consolidado que muchos restaurantes han utilizado para expandirse con éxito por territorios nacionales e internacionales.



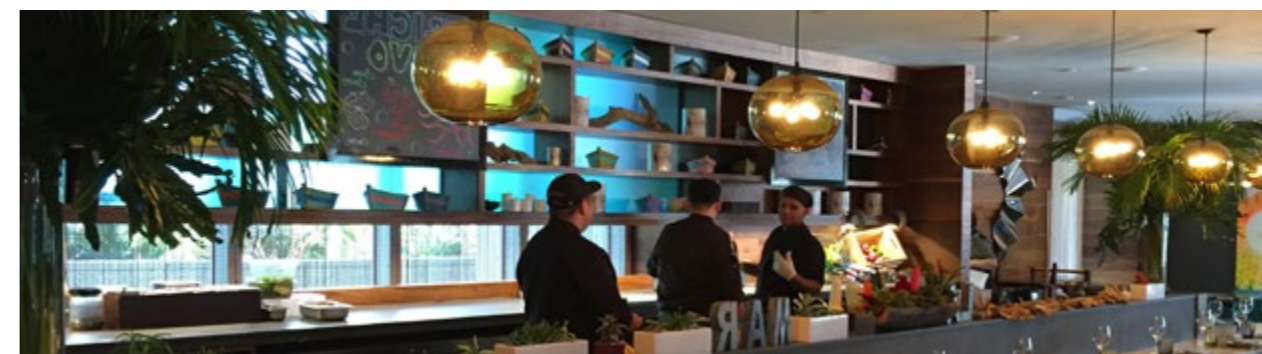
FRANQUICIA

El **sistema de franquicias** es el tercer modelo de explotación hostelera, un método de operación que ha permitido que muchos pequeños empresarios entren al negocio hotelero y de restauración con un producto pre-empaquetado, reduciendo las posibilidades de fracaso. La franquicia es el resultado de un modelo de negocio que un empresario pone a disposición de otro a cambio de una inversión en su *know-how* y un paquete de servicios que le ofrece.

La franquicia se inició en los Estados Unidos durante la década de 1850 con *IM Singer & Co.*, quien vendió máquinas de coser de esta manera. Desde entonces, muchos restaurantes han adoptado el concepto de ofrecer su modelo de negocio probado a los empresarios inversores.

Hay muchas historias de éxito de franquicias que han logrado sobresalir. Una de ellas es la de *BURGER KING*, creada en Miami (Florida) en 1954 por James McLamore y David Edgerton. Ambos tenían una gran experiencia en el negocio de los restaurantes antes de lanzarse a crear una empresa colectiva y creían en el sencillo concepto de ofrecer comida de calidad servida rápidamente, a precios razonables y en un entorno agradable para sus clientes.

Con el éxito de *BURGER KING*, McLamore y Edgerton continuaron su expansión. En 1961 administraban 45 restaurantes por toda Florida y el sureste de los Estados Unidos. *BURGER KING* es un modelo de negocio que cuenta hoy en día con más de 300.000 empleados en 11.000 restaurantes en más de 65 países, atiende a 15 millones de clientes en todo el mundo con 1,7 billones de *WHOPPER* (su hamburguesa estrella) vendidas al año, lo cual significa más de cuatro millones de ventas diarias. Es la segunda cadena más grande de comida rápida después de *McDonalds*.



Consejo: Si hay vocación, conocimiento y talento, un restaurante independiente es el escenario perfecto para desarrollar al máximo el potencial de un equipo y dirigir al establecimiento hacia el objetivo que decide el empresario.

Antes de tomar decisiones, es preciso **considerar el mayor número de opciones posible** y evaluar bien las probabilidades de cada modelo de negocio de cara al éxito. Los siguientes artículos de este libro están más enfocados a la elección de un negocio independiente, pero como franquiciador (si ésta es la opción que finalmente eliges), puede venirte muy bien una visión global. Al fin y al cabo, **la restauración independiente y la organizada tienen mucho en común.**

PROS Y CONTRAS DE LAS FRANQUICIAS

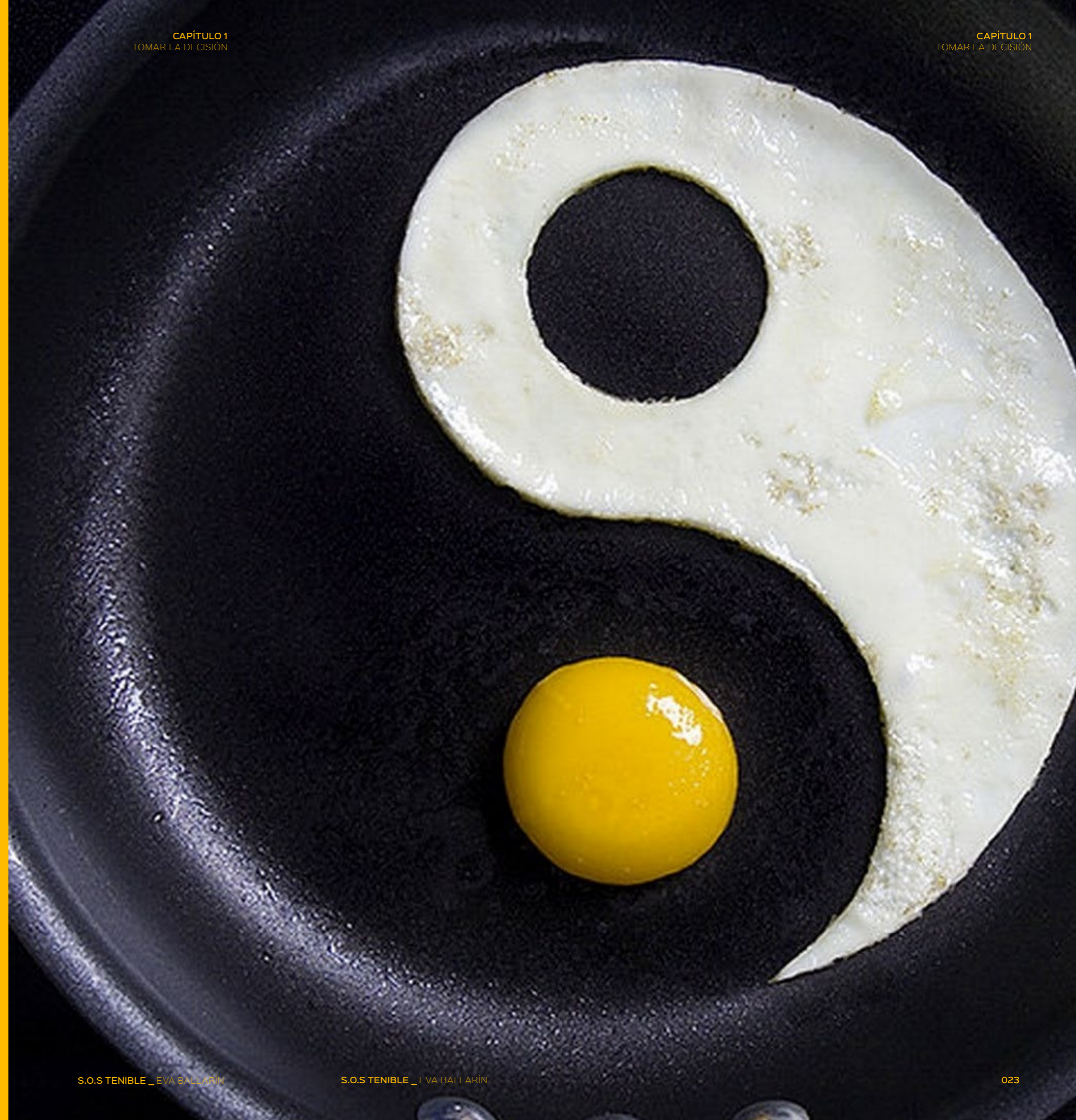
Si tu opción para empezar un negocio en el sector de la hostelería es la franquicia, tendrás una buena ventaja de salida. Contar con una marca sólida en el mercado puede representar la gran diferencia desde el primer día, por tres razones fundamentales: **el mercado ya está familiarizado con ella, conoce los productos y servicios y conoce los precios.** A priori, una franquicia agiliza la captación de nuevos clientes e incrementa notablemente los resultados a corto plazo, acortando los tiempos de retorno de la inversión.

Y, si no tienes experiencia, la enseña te ofrece la suya.

Junto con el de la franquicia, otro modelo de negocio a valorar es el negocio independiente. Un negocio propio con todos sus pros y contras, pero en el que la impagable libertad que te ofrece en cuanto a creatividad, innovación y gestión puede ser tu mejor baza. **Un restaurante independiente es un proyecto único, una aventura apasionante en la que tu restaurante, tu negocio, es el único protagonista.**

Una franquicia bien elegida puede asegurarte un negocio rentable con una operativa, productos y precios determinados, pero un negocio independiente te permitirá decidir cómo enfocarlo y tomar tus propios riesgos innovadores.

Para que tengas la información necesaria antes de tomar la decisión, vamos a analizar el universo de las franquicias un poco más en profundidad.



VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

La primera ventaja de optar por una franquicia es que **minimiza los riesgos de la inversión**, pues se trabaja sobre algo ya reconocido como un buen producto. Las franquiciadoras aseguran que la gran mayoría de los empresarios en franquicia consiguen alcanzar mucho antes el punto de equilibrio de sus negocios, así como que existen mayores probabilidades de éxito que si optas por emprender un negocio por cuenta propia.

En cuanto a la gestión, al existir ya procedimientos sobre la administración del negocio, **la forma de manejar la empresa se simplifica**.

Sobre **la formación**, la franquicia suele ofrecer:

- Formación inicial para adquirir los conocimientos que te permitan gestionar con éxito tu negocio, beneficiándote del *know how* de la casa matriz.
- Formación permanente en cuanto a reciclaje o novedades de la franquicia.

Los costos operativos acostumbra a ser menores, debido a que se pertenece a un negocio ubicado en una economía de mayor escala. Estos son algunos ejemplos:

- Mejores precios y condiciones comerciales, apoyos de marketing por parte de los proveedores, desarrollo de productos exclusivos... Gracias a los volúmenes de compras que representan el total de los franquiciados, el modelo franquicia tiene interesantes ventajas competitivas.
- La logística de compras y la gestión administrativa del negocio pueden reducirse en costes por volumen.

Y, finalmente, la **comercialización tiene un gran apoyo** porque:

- Se trata de una marca consolidada, lo que constituye uno de los principales valores añadidos a la hora de franquiciarse. **Contar con una marca conocida y prestigiosa puede ser un elemento básico para obtener la confianza de los clientes**.
- Soporte promocional: hablamos de campañas publicitarias y de marketing planificadas que benefician a todo el grupo de franquiciados. El franquiciado es portador de una marca que invierte en publicidad online y en distintos medios como radio, prensa o televisión, lo que de forma individual sería inaccesible para la mayoría de los franquiciados.

DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

En el mundo de las franquicias y más allá de la rapidez en la obtención de resultados, no todo es de color de rosa, como te puedes imaginar. Es preciso ver un poco más al fondo y tener también en cuenta algunos posibles puntos negativos, antes de decidirnos por esta opción. Son principalmente tres:

- **Poco control por parte del empresario sobre el dominio de la franquicia:** eres el empresario, pero en la práctica trabajas bajo las mismas normas que si fueras un gerente de una empresa. El franquiciador está sujeto a las directrices de la enseña, lo que resta capacidad de gestión y de liderazgo, así como autonomía para la toma de decisiones, fundamentalmente las creativas.
- **Se necesitan estructuras más sofisticadas para atender a las necesidades de la franquicia.** Este modelo implica tener que soportar unos costes adicionales iniciales y continuados que no existen en el caso de abrir un comercio independiente, como el canon de entrada y royalties o publicidad, en la mayoría de los casos. A ello hay que sumar los gastos en formación a todo el personal que se tendrá a cargo.
- **Tu reputación ya no depende solo de ti.** Comercialmente, pertenecer a un sistema en el que también operan otras tiendas de la misma marca significa que el mal rendimiento, mal servicio o cierre en otros locales afecta a la imagen del resto de unidades. La reputación no dependerá únicamente de tu trabajo, sino del de todos los establecimientos.

Negocio independiente, las ventajas y los inconvenientes

Si la franquicia no es para ti y prefieres dar el salto a un negocio independiente, es buena idea que también conozcas de primera mano cuáles son las ventajas e inconvenientes de esta opción.

El modelo de negocio del **restaurante independiente significa una cosa: autonomía**.

Los restaurantes independientes son pequeñas y medianas empresas (PYMES) dirigidas al 100% por sus propietarios, lo que les permite **tomar decisiones inmediatas** relativas a la operativa y comercialización.

¿Desventajas? Todas las que tiene emprender una gran aventura por uno mismo: riesgo, riesgo, riesgo.

EL PRECIO DE UN BURGER KING, UN DOMINO'S PIZZA O UN CAFÉ&TÉ

Sigamos hablando de franquicias y hagámoslo en términos económicos.

Con un presupuesto de hasta 50.000€ puedes obtener una franquicia de *street food*: heladerías, *pizza slice*, cafeterías, algún formato de cocina oriental.

En un siguiente tramo, hasta 100.000€, se encuentran las heladerías-yogurterías, bocaterías y algún formato muy básico de mexicano, oriental o taberna.

A partir de los 100.000€ y hasta los 200.000€ la oferta se amplía a tabernas, pizzerías, restaurantes americanos e italianos.

Las más caras (*Brasa y Leña, Cañas y Tapas, Foster's Hollywood, FresCo, Burguer King, KFC, La Tagliatella*) suponen una inversión de medio millón de euros.

Otra forma habitual de valorar la inversión es con un precio por m² (con una superficie mínima).

Atención, ten en cuenta que estos precios pueden incluir (o no): canon de entrada, permisos y licencias, obra civil, interiorismo (mobiliario y decoración), formación de gerencia, formación de personal, maquinaria, campaña comercial de lanzamiento, etc. Y gastos fijos o variables como el royalty o publicidad. Cada franquicia tiene sus propias reglas.

"Comprar" una franquicia puede estar sujeto a un mínimo de m² de superficie, un mínimo de población en la zona, ubicaciones determinadas en núcleos urbanos o cualquier otro **requisito que la enseña considere factor de éxito.**

Si optamos por el modelo de franquicia, estos son **varios puntos para empezar a trabajar**:

- Conocer las peculiaridades de un acuerdo de franquicia y obtener información detallada de las franquicias elegidas.
- Evaluar la capacidad de inversión, cualidades y aptitudes y su adecuación al tipo de acuerdo con el que vamos a trabajar. **En hostelería y restauración son muchas las opciones disponibles, pero no todas nos encajan en el objetivo o las posibilidades reales.**
- Elaborar una cuenta de explotación realista. Es importante prever los resultados para poder tomar decisiones. **Formar parte de una franquicia no garantiza un negocio exitoso, dale vueltas a los números.**
- Considerar el asesoramiento profesional para compartir la información obtenida y sacar conclusiones que nos ayuden a valorar la viabilidad económica del proyecto.

Para entender correctamente cualquier documento legal, como puede ser el contrato de una franquicia, acude siempre a un abogado para que te explique todos los escenarios posibles y las obligaciones de cada parte. **La famosa "letra pequeña" constituye uno de los mayores inconvenientes a la hora de franquiciarse**, por ello es primordial entender correctamente la parte contractual. Déjate asesorar por un profesional en la negociación y la firma.



2.-Nota: Las cifras son las publicadas en las webs de franquicias más importantes del mercado español, Octubre 2013. Ha llovido un rato y es posible que los importes se hayan movido.

LA SEGUNDA DECISIÓN: ¿TRASPASO O EMPEZAR DESDE CERO?

Acabas de decidir que vas a montar un restaurante. ¡Felicidades y bienvenido al maravilloso mundo HORECA!

La segunda decisión que debes tomar es si vas a alquilar o comprar un restaurante en funcionamiento y mantener gran parte de su operativa, o si vas a comenzar tu negocio desde cero, a partir de un espacio vacío. Cada opción tiene sus ventajas y desventajas.

Al tomar una decisión tan importante, **debes considerar el capital, los riesgos involucrados y tus objetivos de negocio a corto y largo plazo**. El sector de la restauración es un negocio arriesgado. Al comenzar tu propio restaurante o quedarte con un traspaso, es probable que te encuentres con muchos obstáculos antes de llegar a la rentabilidad.

Puedes tomar muchas medidas para aumentar tus posibilidades de éxito, pero no hay una fórmula fácil para iniciar un restaurante de éxito. Siempre habrá cierto riesgo.

1. EMPEZAR DESDE CERO

Nos enamoramos de un local, tenemos al chef y sabemos lo que queremos: empezamos de cero.

Al iniciar un restaurante desde cero, casi todo son incógnitas, no tienes un histórico de cómo ha funcionado ese espacio como negocio de restauración. La eficacia del funcionamiento del personal, los clientes que formarán tu comunidad, el éxito o fracaso de la propuesta gastronómica o de tu plan de marketing serán hipótesis basadas en tu análisis y en tu intuición.

Al empezar a planificar y desarrollar tu nuevo restaurante desde cero, inevitablemente te encontrarás con algunos problemas habituales que debes conocer y a los que debes anticiparte, por ejemplo:

>> En la fase de Creación

- **Dificultad en la obtención de las licencias:** debes obtener todos los permisos y licencias a las que te obliga la ley para un establecimiento de este tipo, y eso no es una tarea de un par de horas. Ármate de paciencia y busca el mejor asesoramiento técnico y legal para auditar los locales que crees interesantes y poder tener un informe detallado de la intervención necesaria para cumplir la normativa y también, una vez decidas el local que arrendarás o comprarás, para la tramitación de documentos.

>> En la fase Operativa

- **Dificultad para encontrar perfiles adecuados para tu equipo.** Te darás cuenta de lo complejo que es encontrar personal que se comprometa con el negocio y al que puedas motivar y mantener en la empresa.
- **Dificultad para atraer una base de clientes:** ¿Por qué no entran si todo es PERFECTO?.
- **Falta de capital por gastos inesperados o ventas por debajo del presupuesto previsto:** por muy controlada que tengas la caja, los imprevistos y gastos no contemplados en presupuesto son habituales. **Y la acumulación de deuda es la saga que termina con muchas iniciativas empresariales.**





2. LAS VENTAJAS DE PARTIR DESDE CERO

La mayoría de los emprendedores quieren iniciar su propio restaurante porque quieren compartir su propio concepto de experiencia y/o un discurso gastronómico, en el caso de los cocineros. Estas son las ventajas de partir desde cero:

- **Elección de concepto:** tienes el control total sobre aquello en lo que se convertirá el negocio y lo que vas a ofrecer a los clientes. También podrás elegir la base de clientes que desees atraer a tu concepto, diseñar la experiencia...v
- **Flexibilidad en el diseño del restaurante:** puedes construir todos los aspectos de la cocina, comedor y exteriores con tus propias especificaciones, haciendo que coincida con tu nueva marca.
- **Nueva reputación (bien, todavía no la tenemos, pero sí la posibilidad de crear una buena reputación):** comenzando desde cero no tendrás que hacer frente a la reputación del restaurante anterior.

3. LOS RIESGOS DE COMPRAR UN RESTAURANTE OPERATIVO

Si tu opción es la de un traspaso de restaurante manteniendo su operativa, **analiza varios factores cuando encuentres un negocio que despierte tu intuición empresarial:**

- La reputación del negocio actual.
- Las desventajas inherentes a la ubicación, tales como aparcamiento limitado, zona peligrosa, poco tráfico peatonal, zona ruidosa, de difícil acceso...
- La responsabilidad por parte de los propietarios con las cuentas anteriores, obligaciones fiscales, etc.
- Gestión disfuncional o problemas con la estructura de negocio.
- El estado de la infraestructura del local y los equipos.

Aunque estos riesgos pueden parecer pequeños en comparación con los riesgos de iniciar un nuevo restaurante, **averigua la verdadera razón por la que se traspasa el negocio.** Asegúrate de que eres capaz de solucionar los problemas que llevaron al dueño anterior al fracaso en el caso de que el negocio lo fuera, o de mantener la misma buena gestión con posibilidades de mejora y crecimiento, si el local funciona bien.

4. TAMBIÉN HAY VENTAJAS EN LOS TRASPASOS...

...que pueden ahorrarte tiempo y dinero en el largo plazo. Son éstas:

- **Flujo de efectivo inmediato:** inmediatamente después de comprar/alquilar el restaurante estarás listo para servir a los clientes, por lo que tu flujo de efectivo entrante es inmediato.
- **Base de clientes:** el restaurante ya tendrá un número de clientes fijos que seguro volverán, a pesar del cambio en la titularidad. Aunque solo sea por curiosidad.
- **Marca:** si el restaurante tiene una buena reputación, te beneficiará el hecho de que la gente ya lo conozca. Si la reputación del restaurante es mala, deberás trabajar duro para volver a enamorar a la clientela, lo que supone una maravillosa oportunidad para demostrar tu talento.
- **Tiempo:** si el restaurante ya está en marcha y funcionando, no tendrás que invertir tu tiempo en el diseño, el desarrollo de los menús, la formación del personal, etc. Esto te permitirá enfocarte en mejorar las operaciones existentes del restaurante y enfocarte en trabajar para obtener la rentabilidad prevista.

Elijas la opción que elijas, medítala bien antes y sopesa pros y contras. Haz un trabajo completo de valoración. Y da los pasos para conseguir el éxito con tu negocio. Suerte.

DE LA IDEA AL NEGOCIO: 4 EJEMPLOS

Cuando alguien decide emprender en este sector, lo hace por diferentes motivaciones.

En la mayoría de los casos, el emprendimiento parte de una idea en la cabeza. Y cada una es diferente, al igual que el resto de factores que serán determinantes para que esta idea inicial termine en un documento sobre papel (o en *pdf*, que es más ecológico).

Para llegar a dar forma a un concepto que tenga el máximo de probabilidades de éxito (recordemos que esto no es física cuántica y hay muchos valores en la ecuación que son imposibles de controlar) **hay que documentarse, analizar y tomar decisiones.**

Para que veas de forma gráfica y real cómo funciona el proceso de la idea al negocio, tengo cuatro ejemplos de "ideas de negocio" a las que es preciso dar enfoques muy diferentes para llegar a un mismo punto: **un establecimiento de calidad y éxito que tenga las máximas probabilidades de llegar a ser el negocio que cada emprendedor desea.** Recuerda que estamos hablando de negocios, no de ONGs.

1

EJEMPLO 1 // LORENA Y LA HERENCIA DE CAN SOLES

Lorena se divorció hace cinco años y decidió cambiar los tacones de ejecutiva por una nueva oportunidad en la vida. Se matriculó en L'École Hôtelière de Lausanne y cursó tres años de cocina. Sus padres regentan un bar de barrio desde 1983 y les gustaría que ella lo dirigiera a partir de ahora. Esa es "la idea".

Los padres de Lorena han servido tapas y cazuelitas caseras en su bar de Alacant durante más de 30 años, a una clientela fiel que con los tiempos actuales ha ido menguando en cantidad y en gasto.

Lorena tiene tanta ilusión como desconocimiento de cómo funciona el negocio, pero ha aprendido a cocinar, y muy bien. Y tiene ganas, valentía y pasión. Lo que no tiene es dinero, todos sus ahorros se invirtieron en los tres años que pasó en Suiza.

Su "idea" es continuar con la línea tradicional del negocio de los padres incorporando las técnicas y elaboraciones más sofisticadas que ha aprendido durante su formación y así poder captar a una nueva clientela, manteniendo a los habituales del restaurante.

EJEMPLO 2 // CARLOS Y MATILDE, LA ILUSIÓN DE TODA LA VIDA

2

Carlos y Matilde tienen un sueño común: un restaurante propio. Para montarlo, han vendido un piso que acaban de heredar. Tienen 250.000€ en el bolsillo para su proyecto y han decidido que es el momento de emprender en hostelería y cumplir su sueño, pero ambos son profesionales liberales con buenos ingresos y no quieren dejar sus actividades. Llevan juntos más de 20 años y se han sentado en todas las mesas de Madrid. Tienen claro lo que quieren, ya tienen "la idea": una taberna clásica donde servir productos poco elaborados y en la que el máximo atractivo sea un ambiente animado. Eso sí, en su vida han trabajado en

3

EJEMPLO 3 // ANTONIO, EL MAÎTRE EXPATRIADO

Antonio atendió, durante 25 años, los mejores comedores en los restaurantes que una cadena de hoteles tiene en Asia. Habla inglés y francés con fluidez y chapurrea ruso y mandarín. Después de un parón de 15 meses en los que se ha dedicado a encontrar un proyecto que le haga feliz, quiere volver a su Sevilla natal y abrir su propio restaurante con su hermano Andrés, cocinero, con quien además se asociaría. "La idea" en este caso es fusionar todos los tipos de cocina con los que Antonio ha trabajado y ofrecer una carta de platillos variados en la que encontrar sabores exóticos que marquen la diferencia. Antonio no quiere servir pescaito frito y jamón: quiere hacer una apuesta por la complejidad de la cocina asiática, enfocada a un público exigente. Para ponerla en marcha, cuenta con el dinero del finiquito y solvencia suficiente para solicitar financiación.

4

EJEMPLO 4 // MICHELLE Y ANNE

Las protagonistas de nuestro cuarto ejemplo aprendieron todo de sus padres y abuelos, restauradores franceses con un exitoso negocio familiar en Lyon con más de 110 años de antigüedad. Están seguras de que en Barcelona la cocina tradicional francesa de Anne y las buenas maneras en sala de Michelle van a funcionar. Un bistro moderno y urbano, ésa es "la idea". Disponen de algo de dinero, la ayuda de sus padres y, si es necesario, optarán por pedir financiación privada a un grupo de amigos entusiastas de su cocina. Han trabajado en diferentes restaurantes de la ciudad durante los últimos cinco años y cuentan con la implicación de Paul, que es enólogo y distribuidor de vinos franceses en España, además de pareja de Anne, y solvencia suficiente para solicitar financiación.

EL ANÁLISIS:

En los cuatro ejemplos que te planteo **vamos a analizar varios factores antes de determinar una idea**. El resultado de este análisis nos mostrará los caminos que llevan al éxito y aquellos que supondrían una maniobra fatal para el proyecto. Es bueno que entiendas que estos son los principales, pero no los únicos. Por algún sitio debemos empezar a tirar del ovillo.

A ¿Quién monta el negocio?

- El factor humano no puede ser más diferente en cada uno de los casos. La situación personal, económica y familiar de cada uno de ellos será definitiva a la hora de emprender. Hay que sacarle el máximo partido a cada individuo, proyectando lo mejor de él para el negocio. Puesto que en cada idea planteada hay más de una persona implicada, es importante gestionar bien el engranaje entre ellos para que todo funcione. En los cuatro ejemplos, el "grupo humano" que va a participar es muy diferente y en cada caso deberá haber uno o varios líderes que lo conviertan en realidad.

C ¿Qué vamos a vender?

- Michelle quiere vender el "savoir faire francés"; Antonio quiere vender "modernidad asiática" en Sevilla; Carlos y Matilde quieren vender "buenas tapas, buen vino y buenos momentos". Ya ves que en ningún momento he citado recetas o comida. Eso lo trataremos más adelante, cuando nuestro concepto esté definido porque, en la mayoría de las ocasiones y siguiendo las tendencias de consumo, en un restaurante se vende "una experiencia", no un plato de comida.

D ¿Cómo va a gestionarse el negocio?

- Cada idea representa un concepto de gestión y operativa diferente. Y esto marca la estructura de gasto fijo/variable con el que trabajar.

B ¿Cuál es la identidad de referencia?

- Para las hermanas francesas es el negocio familiar de Lyon. Para Antonio, los tres restaurantes en Japón con Estrella Michelin en los que trabajó. Para Carlos y Matilde, una taberna a la que acuden desde 1996 todos los domingos a tomar un vino y unas tapas y que congrega a lo más moderno de Madrid. Cada uno tiene una imagen clara de un ejemplo a seguir. Y, si no lo tiene, deberemos buscarlo para empezar a dibujar lo que tienen en la cabeza. Una vez encontremos uno o varios modelos que encajen, podremos empezar a trabajar en una identidad.

E ¿Dónde está ubicado o ubicaremos el negocio?

- Estudiemos la dinámica demográfica para obtener datos como la competencia, densidad y tipo de población, frecuencia y tipo de consumo en bares y restaurantes, tráfico de la zona y cómo nos afectan. Piensa en cuántas veces vemos una acera de la calle que funciona y otra que no, cuántas veces es una esquina la que marca la frontera entre los bares concurridos y los que pasan horas sacándole brillo a la barra, sin un cliente sentado.

F ¿Cuántos recursos disponibles hay?

- Toca sacarle el máximo partido al dinero que podemos invertir, así como saber priorizar en las partidas que nos darán más beneficios, considerando que podemos plantear fases de inversión que nos ayuden a superar las dificultades de los primeros tiempos. Si los números no salen, no hay negocio. En cada uno de los ejemplos, la capacidad financiera de los emprendedores es diferente, pero también lo son sus necesidades de inversión. Saber priorizar los elementos más importantes de cada partida de inversión, será obligatorio para convertir la idea en un negocio de éxito.

G ¿Cuáles son nuestras expectativas económicas?

- Carlos y Matilde no quieren ganar dinero, quieren una buena inversión de la herencia en una taberna que les haga felices y cumpla un sueño de toda la vida que, a su vez, les aporte unos beneficios que aseguren la sostenibilidad del negocio y tal vez un poquito más. Lorena quiere el máximo rendimiento que pueda sacar para relanzar el restaurante y llevarlo a una nueva era, a la vez que recuperarse económicamente de la inversión que supuso su formación en Suiza. Y Antonio necesita asegurarse de que su restaurante será rentable porque, a los 50, no puedes jugar con tus inversiones, tu tiempo y tu trabajo; como objetivo final, considera un traspaso jugoso que le permita jubilarse.

*Para pasar estas 4 ideas tan diferentes a 4 negocios, en cada uno de los casos, **necesitaremos plantear las preguntas adecuadas para obtener las respuestas que irán perfilando el concepto**. En hostelería, cada negocio es un mundo y no hay dos bares iguales. Por este motivo es tan importante plantearse desde el minuto cero "quiénes somos, a dónde vamos y de dónde venimos" para entender cuál será el modelo que se adaptará a la idea y a las posibilidades reales de implicación de sus empresarios y su capacidad de inversión.*



MODELOS (APARENTEMENTE) FÁCILES

Seguro que conoces modelos de negocio de restaurantes que parecen funcionar bien a nivel de ventas sin ser demasiado complicados de llevar y en los que podrías inspirarte para abrir el tuyo. Me parece una idea acertada. ¿Para qué complicarse la vida? Muchas veces, no hace falta inventar la sopa de ajo a la hora de encontrar conceptos de negocio que funcionen.

Eso sí, sin perder de vista la realidad: **es necesario ofrecer una idea original, una innovación en formato de negocio u oferta, un modelo singular y diferente.** A veces, con un par de buenos productos bien maridados y ofrecidos al target adecuado, se puede triunfar. Son modelos de negocio sencillos, pero que funcionan bien.

Para que lo veas más claro, tengo para ti dos ejemplos, ambos vinculados al champán. Verás qué curiosos.

El primero de ellos lo encontramos en Londres, en el barrio de Fritztrovia (pegadito al Soho). Se trata de un restaurante que se llama *Bubbledogs* (lo que traduciríamos como *Burbujas caninas* o *Perros burbuja*), en el que venden perritos calientes y champán. El segundo ejemplo está en Madrid y se trata de un restaurante en el que sus responsables no se han complicado nada a la hora de crear un concepto. Se llama *Bocadillos de jamón y champán* (y en su nombre encontramos todas las pistas para conocer qué tipo de producto proponen), un nuevo bareto *chic* del Barrio de las Salesas que tuvo una gran popularidad en su apertura.

Por supuesto en ambos negocios no solo venden estos dos productos. El restaurante de Madrid, ofrecía en su apertura una carta castiza a base de gazpacho, salmorejo, tablas de quesos y una selección de postres. Los londinenses son más radicales y, a sus perritos de cerdo, ternera o vegetarianos, les añaden huevo, saté malasio, salsa de queso, pepino, diferentes tipos de ensalada, jalapeños y un largo etcétera de ingredientes con los que elaboran hasta 17 *hot dogs* diferentes.

Fusionar bien dos productos, **ser creativo y original y aportar valor tiene su recompensa.** Ambos negocios, con estos conceptos tan sencillos, son un *hit* entre una clientela muy *trendy* que busca lugares diferentes para comer y socializar, con una gastronomía sencilla pero divertida.

¿Sigues pensando que es necesario complicarse mucho para ofrecer un producto bueno e innovador? Piensa en Lucio y sus huevos.



¿EMPEZAMOS?

Montar un bar, una cafetería o un restaurante es una aventura seria. Puede llevarte a la absoluta felicidad, arruinarte o atraparte en el limbo de la mediocridad. Ten en cuenta que **la principal causa del fracaso de este tipo de negocios es el desconocimiento del funcionamiento del sector**, por lo que es buena idea empezar conociendo cómo se hacen las cosas en hostelería.

Durante este proceso deberás responder a muchas preguntas para entender mejor a la industria.

Cuestiones del tipo "cómo encontrar la mejor ubicación para mi restaurante", "cómo tiene que ser el restaurante que quiero montar y cómo va a funcionar en el día a día", "cómo hacer mi primera cuenta de explotación y no perderme en el intento", "cómo gestionar administrativamente el restaurante y tener el control real de los gastos e ingresos", "cómo valorar las necesidades de inversión y su retorno", "qué oferta gastronómica voy a ofrecer y de qué forma pueden reaccionar mis clientes", "qué personal contrataré y cómo atenderé la sala", "qué imagen debo proyectar en internet y qué hago con las redes sociales y *Tripadvisor*", "cuál es el mejor concepto de interiorismo y cuánto vale" o "qué tendencias hay en el mercado que deba seguir", han de quedar resueltas antes de lanzarte a la aventura de un nuevo negocio. Para intentar encontrar las respuestas tienes este libro entre las manos y, a través de la información, reflexiones y ejercicios recomendados que te planteo, espero **ayudarte a tener una idea más clara del proceso de emprender a partir de la realización de un PdN.**

A las personas ilusionadas con la intención de dedicarse a la hostelería como emprendedores que me piden consejo les recomiendo empezar por un estudio económico básico, que es el que te propongo en este libro, para comprobar la viabilidad del proyecto que quieren llevar a cabo. Es decir, analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Para ello es preciso elaborar un documento breve que contempla los ejes fundamentales de una cuenta de explotación: ingresos y gastos.

Este documento que aconsejo hacer antes de emprender se llama cuenta de pérdidas y ganancias provisional o cuenta de explotación, y nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas en un periodo de tiempo, calculadas como la diferencia de los ingresos – que principalmente proceden de las ventas – y los gastos necesarios para su realización.

Iniciar un negocio sin una visión global económica es un gran error y trae consecuencias como quedarse sin dinero al tercer mes de iniciar la actividad y no poder atender los pagos de alquileres, suministros, empleados, proveedores e impuestos.



Si el negocio no es viable, no es negocio.

Pero no por ello hay que desestimar el proyecto. La ventaja de este ejercicio previo es que permite encontrar (hipotéticamente y en papel, que todo lo aguantas) **la mejor forma de invertir el capital para que sea rentable.**

Como ya te he comentado, cualquier banco, inversor o posible socio que puedas conseguir te pedirá este estudio inicial con el fin de tener una visión clara y realista de cómo irán los números. Recuerda que tú eres tu mejor socio, así que preséntate a ti mismo el estudio y valóralo como inversor.

Te iré recomendado profesionales que pueden ayudarte a que la curva de aprendizaje se acorte e inicies tu negocio con las mejores probabilidades de éxito, garantizando un notable ahorro en la inversión inicial y en la fase de start-up, y que estarán a tu lado para:

- Definir el **modelo de negocio** y su concepto gastronómico, operaciones, marketing y experiencia del cliente en tu restaurante.
- Determinar una **propuesta económica de inversión**, así como de simular una cuenta de explotación en operación para conocer la sostenibilidad del negocio.
- Realizar un **anteproyecto de tu negocio y Proyecto General de tu negocio**, un estudio del mercado, analizar la competencia, así como tu micro y macro entorno.
- Valorar el **local donde estará tu restaurante** y ayudarte a negociar un buen alquiler.
- Hacer un **cronograma del proyecto**, programar la fecha de apertura y todas las tareas previas y posteriores.
- Plantear una **estrategia de reputación, visibilidad y marketing online** en redes sociales, buscadores y páginas de comentarios.
- **Plantear los Recursos Humanos, entrevistar y seleccionar al personal**, conocer sus habilidades, talentos y potencial y tomar la decisión de contratarlos.

Por otro lado, iniciar un negocio de forma legal (en hostelería o en cualquier otro sector) empieza por crear una forma jurídica con la que gestionar una actividad comercial. En este momento del proceso, es posible que todavía no necesites tener forma jurídica, pero sí es importante que te plantees cómo vas a funcionar societariamente, porque las cosas cambian bastante según la opción que elijas.

Puedes optar por ser autónomo, constituir una S.L. o S.A., que son las formas más habituales. Sea cual sea la fórmula elegida, se trata de una decisión importante que dependerá básicamente de cinco factores:

- **Tipo de actividad a desarrollar:** la actividad a ejercer puede ser determinante en la elección de la forma jurídica a adoptar en aquellos casos en que la propia normativa aplicable exija una forma concreta.
- **Número de socios:** el número de promotores o socios que pretenden iniciar la nueva empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica, ya que cada tipo de Sociedad exige un número mínimo de socios.
- **Responsabilidad:** según el tipo de forma jurídica elegida, el promotor asume un grado de responsabilidad diferente. Ésta puede estar limitada al capital aportado o puede ser ilimitada, afectando a todo su patrimonio.
- **Capital inicial:** determinadas formas jurídicas exigen un capital mínimo para su formalización.
- **Obligaciones fiscales:** la carga fiscal (IRPF, IVA, e Impuesto sobre Sociedades) que el beneficio empresarial tendrá que soportar varía según la forma jurídica adoptada.

La mejor opción es el asesoramiento de un gestor profesional, quien analizará tu situación personal, el modelo de negocio y te dará la información de todas las posibilidades, para que tomes la mejor decisión.

Y ésta es mi recomendación: no valen consejos de cuñados a la hora de sentar las bases de tu relación con Hacienda. Acude a un profesional. Te juegas tu dinero.



CREAR UN CONCEPTO GANADOR

Nada más fácil que seguir los pasos adecuados a la hora de conceptualizar un negocio de hostelería y ponerlo a funcionar. La mayoría de los emprendedores, sin embargo, tiende a saltarse muchos puntos, y esto comporta un **tremendo desgaste del proyecto que, al final, pasa factura con el resultado de un concepto mal creado.**

Ésta es una breve guía de cómo crear un concepto ganador basado en el posicionamiento, la oferta gastronómica, la experiencia del cliente y la identidad de marca.

1. CREAR EL CONCEPTO: EL MODELO DE NEGOCIO

Para encontrar un concepto que sea sostenible, rentable y feliz, que funcione como negocio; un concepto que genere felicidad a la propiedad, los empleados y el cliente, en definitiva a todos los *stakeholders* de la empresa, es necesario valorar muchos factores. Estos son algunos que considero muy importantes y que deberían formar parte de tu primer *brainstorming*.

>>> El posicionamiento físico del negocio y cómo va a competir en zona, precio y categoría de establecimiento:

- Análisis del mercado, la competencia y las oportunidades.
- Definir la comunidad (cliente) y valorar sus necesidades/deseos.
- Diferenciación y ventajas competitivas.

>>> La oferta gastronómica:

- Mix de productos de platos y bebidas.
- *Pricing*, el precio al que venderemos los artículos (platos, menús, vino, coctelería...).
- Proveedores.

>>> La experiencia del cliente en el establecimiento:

- Flujos (cómo vivirá la experiencia el cliente dentro de tu negocio).
- Procesos de servicio (atención y servicio, relación con el cliente).
- Comercialización (captación y fidelización del cliente).

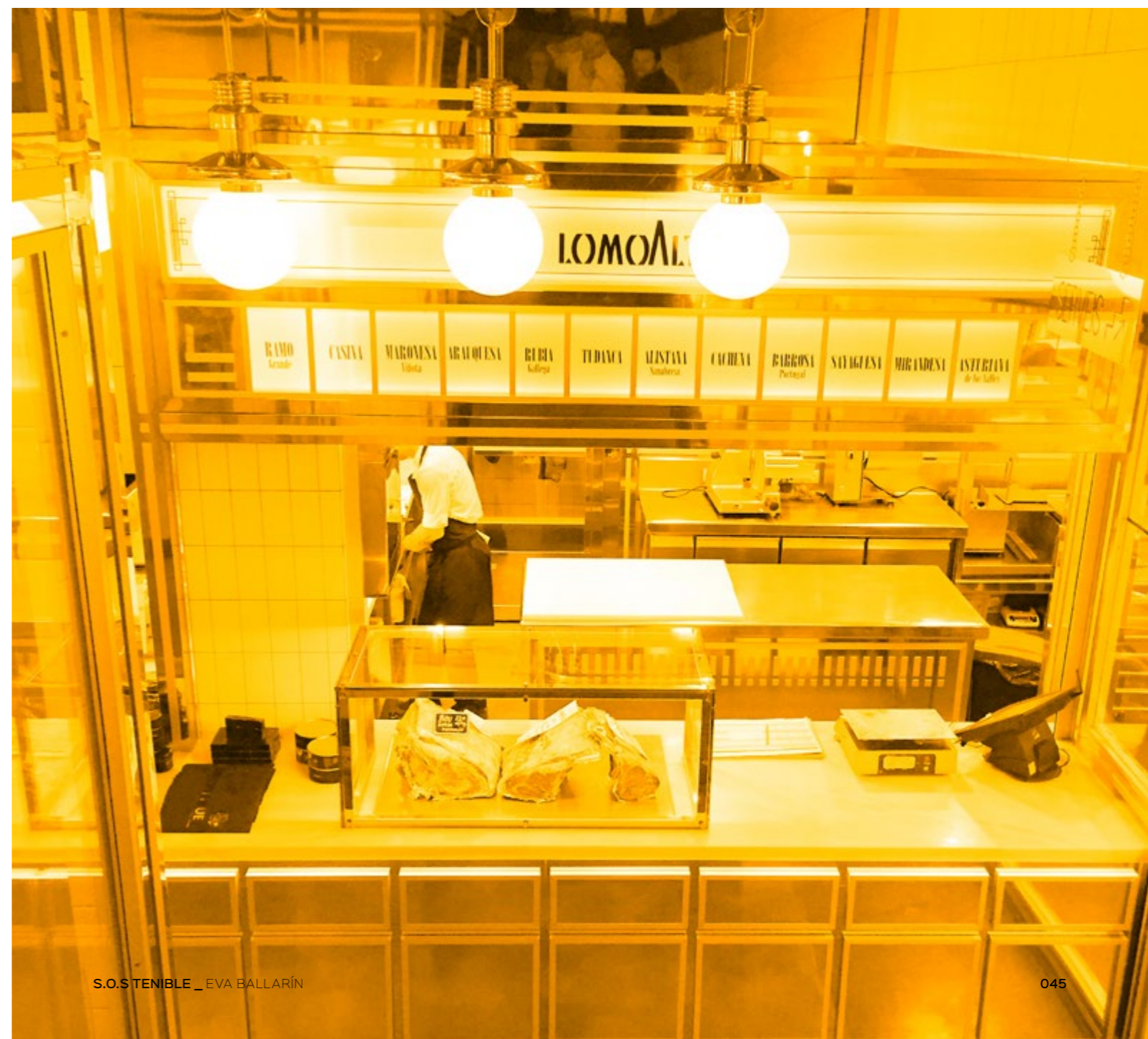
>>> La identidad de la marca:

- Misión, Visión, Valores y Atributos.
- *Look & Feel*.

>>> La propuesta de valor:

- Diferenciación.
- Innovación.

El siguiente paso, una vez tengas claras las líneas generales anteriores, **es realizar un PdN en el que demostrar la viabilidad de tu proyecto y aportar una mayor credibilidad** frente a terceros (socios, inversores o entidades financieras) a los que acudas en busca de financiación o apoyo.



LAS 2 FASES DEL PLAN DE NEGOCIO

En este informe te muestro de forma ordenada la mayoría de **pasos que te recomiendo seguir** para convertir tu idea en un negocio realizando un PdN en dos fases del proceso; la conceptual, cuando todavía no has encontrado local, y la de la creación del negocio, que finaliza en el momento de la apertura y en la que convertimos el local en un restaurante operativo.

1 FASE CONCEPTUAL

En esta fase vas a:

- >> Realizar un PdN en el que demostrar la viabilidad de tu proyecto y aportar una mayor credibilidad frente a terceros (socios, inversores o entidades financieras a las que acudas en busca de financiación).
- >> Detectar e incorporar posibilidades nuevas que vayan surgiendo, sin olvidar que el plan de empresa es un documento abierto y dinámico que se va actualizando a medida que avanza tu idea de negocio.

Este PdN debe reflejar:

1. El modelo de negocio

- Identidad de marca.
- Posicionamiento del negocio y cómo va a competir en zona, precio y categoría de establecimiento.
- La oferta gastronómica.
- Experiencia del cliente en el establecimiento.
- *Pricing*.

2. La operativa del negocio

- Recursos Humanos:
- Plantilla necesaria para atender a los clientes, el mantenimiento de las instalaciones y la gestión administrativa del negocio, según la demanda prevista (*momentum of consumption*) y el tipo de servicio.
- Procesos de trabajo, responsabilidades y tareas.
- Perfiles personales y profesionales que deberán reunir las personas que ocupen cada puesto de trabajo.
- Tipos de contrato de trabajo.
- *Back-Office*: procesos de trabajo administrativos para la gestión del negocio (pagos, cobros, análisis de *Data*).

3. La Comercialización

- Estrategia de marketing y de activación de marca.
- Diseño de la comunicación (canales, look & feel y tono de conversación).

4. Inversión, viabilidad y rentabilidad

- Inversión económica total del proyecto.
- Definir las partidas y fases de inversión.
- Realizar una cuenta de explotación y previsión de tesorería para el primer ejercicio.
- Proyección de explotación a 5 años vista.

2 FASE DE CREACIÓN DEL NEGOCIO, ANTES DE LA APERTURA

1. Estructura societaria

- Forma fiscal.

2. El espacio

Una vez encuentres el local ideal (o el mejor de los que hayas visto que puedes permitirte), entrarás en una cuenta atrás en la que tendrás mil check lists de mil cosas diferentes. Este último tramo es duro, la salida de dinero es constante con el pago de las facturas a los industriales, la presión de tomar decisiones sin posibilidad de rectificación es muy estresante y el reloj amenaza con el deadline de la apertura. Son meses muy duros en los que te verás engullido por la vorágine de las reuniones, las visitas de obras, la lectura de propuestas y presupuestos, la aceptación de facturas y pago de las mismas, el control de tu tesorería...

La lista de tareas es:

1. Finalización del PdN con el cierre de la compra/alquiler del local.
2. Tramitación de licencias y permisos.
3. Diseño de cocina: procedimientos y flujos operativos, distribución de áreas, instalaciones y equipos.
4. Diseño de sala: zona de ventas y servicio a clientes.
5. Reforma del local.
6. Diseño de la operativa back-office.
7. Pruebas de cocina.
8. Selección, contratación y formación de personal.
9. Inicio del Plan de Marketing y activación de marca/negocio.
10. Apertura (soft-opening y apertura oficial).

PROYECTO

LA BÚSQUEDA DE LA INVERSIÓN

Cuando iniciamos un negocio propio no siempre tenemos el capital necesario para invertir en él, de modo que, en muchas ocasiones, hay que ir a buscar el dinero.

La preparación de un proyecto o PdN para conseguir financiación en el banco o a través de inversores privados debe contener varios puntos tratados de forma que convengan a tu interlocutor. **Nadie serio y confiable apostará por un modelo de negocio que no es sostenible o que no cumple la normativa. Si decides o necesitas asociarte o financiarte, busca compañeros de viaje honestos y respetuosos con la legalidad.**

El primer paso es PRESENTAR el proyecto. Para que sepas cómo hacerlo, te he preparado un dossier con algunos de los puntos que pueden servirte como guía para realizar el RESUMEN EJECUTIVO, que es la primera parte de tu PdN.

PRESENTACIÓN GENERAL

- Equipo promotor (experiencia y objetivos de los promotores).
- De la idea al negocio, descripción del por qué del negocio y la identidad de marca.
- Descripción y características del producto y concepto gastronómico.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que va a cubrir.
- Elementos diferenciadores, o curvas de valor respecto de los productos o servicios de la competencia.

FICHA DESCRIPTIVA

- Marca y nombre comercial.
- Ámbito y localización de la empresa.
- Estructura económico-financiera y financiación necesaria.

LEGISLACIÓN APLICABLE

- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o prestación del servicio.
- Normativa vigente en materia de: publicidad de precios y facturación, sanidad, seguridad, industria, protección al consumidor.
- Normativa para el local: instalación eléctrica, salidas de humos, accesibilidad para discapacitados, condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por la legislación vigente (licencia de apertura).
- Convenios laborales.

MISIÓN, VISIÓN VALORES

- **Misión:** es la declaración formal del objetivo general, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Debe reunir las siguientes características: concreta, motivadora y posible.
- **Visión:** es la declaración sobre lo que el modelo de negocio aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro. Describe la imagen de éxito de la organización, si ésta logra cumplir su Misión con éxito.
- **Valores:** constituyen la filosofía de la empresa y te guiarán en la consecución de la Misión y Visión de la misma.

CÓMO GANAR DINERO

Ganar dinero con tu restaurante es el objetivo.

Porque sois empresarios.

Porque un negocio de cualquier sector empresarial que no gana dinero es un proyecto fallido.

Porque, para seguir operando, hay que seguir pagando alquiler, hipoteca, nómina y proveedores.

Porque un restaurante no es una ONG.

Un bar o un restaurante son un negocio. Y muy serio.

En mi opinión, hay dos opciones principales y básicas para enfocar el negocio. Son dos caminos muy básicos a seguir a la hora de proyectar un negocio, dos planteamientos muy sencillos sobre los que podemos construir cualquier tipo de negocio de hostelería.

La primera es apostar por una calidad extrema y vender en un segmento de precios de gama alta.

Por un lado, puedes apostar por productos premium, de proximidad o gourmet en los que su exclusividad, escasez o frescura, por ejemplo, justifica precios altos. O bien puedes optar por elaboraciones complejas que requieren una inversión muy potente en maquinaria y/o personal y que atraen a un público conocedor, exigente y con presupuesto suficiente para asumir altos importes en el ticket final. En estos casos, hay una base de trabajo gastronómico que pesa mucho en la filosofía del negocio. **También puedes construir una experiencia muy aspiracional, que te aporte el valor añadido para justificar tus precios.** Por otro lado, puedes elegir para tu restaurante, cafetería o bar ubicaciones privilegiadas en las que, por una cerveza en la terraza, puedes cobrar el precio de medio menú. Y asumir que en las redes sociales te linchen por oportunista.

Otro planteamiento es el de negocio basado en el volumen y precio.

Vender muchos pinchos o cervezas a 1€, durante 12 horas ininterrumpidamente, los siete días de la semana. Esta es la promesa de muchas franquicias, lo máximo en volumen/*low-cost*.

Tanto uno como otro tienen sus pros y sus contras y una delicada línea de riesgo. No es fácil encontrar el equilibrio que dé un margen de beneficios correcto. Y, a la hora de proyectar el negocio de un establecimiento, el papel y el Excel lo aguantan todo. Pero la realidad es muy diferente.

Tenlo en cuenta en el momento de hacer números.



MOTIVOS PARA CONTRATAR UN CONSULTOR

¿Un consultor? Estarás pensando en este momento. Puede que ni siquiera te hayas planteado la posibilidad de contar con uno en el proceso. Deberías pensarlo. En serio.

Créeme si te digo que el proceso de diseño, montaje y lanzamiento de tu restaurante va a ser algo así como un embarazo muy doloroso y delicado, con un parto que te hará ver las estrellas. ¿Por qué? Muy sencillo. Porque **nada va a salir como tienes previsto en la cabeza.**

Al principio visualizas perfectamente lo que deseas, pero las amenazas y las oportunidades en el camino con las que irás tropezando te llevarán a plantearte muchos interrogantes... y a **tomar decisiones muy importantes.**

Te costará tiempo y esfuerzo encontrar el espacio donde instalarte. Recorrerás calles, plazas y avenidas en busca del emplazamiento perfecto. Tal vez se dé el caso de que los locales que te gustan no puedas pagarlos y tengas que ajustarte a tu presupuesto de traspaso y/o alquiler. Y una vez encuentres tu local, te surgirán mil dudas acerca de si es o no la mejor elección.

El concepto inicial de negocio que habías pensado (una hamburguesería, un *take away* de ensaladas y burritos, un bar de pasta, un restaurante *gourmet*...) resultará no ser viable y, finalmente, te verás obligado a hacer malabares con tu presupuesto para invertir en infraestructura, y también a adaptar tu oferta a la comunidad de consumidores que encontrarás en la zona en la que finalmente has encontrado el local. Deberás revisar constantemente el modelo de negocio, para no dejarte la piel en el intento y acertar al máximo en tus posibilidades de éxito. Por eso, créeme (una vez más): **Nadie mejor que un consultor a tu lado en esos momentos.**

Durante el proceso de diseño de la cocina y la sala te rodearás de profesionales que te asesorarán sobre los equipos, productos y servicios que todo restaurante ideal debe tener. Pero... no podrás pagarlo todo, así que deberás aplicar un criterio de prioridades para elegir las partidas en las que invertir tu dinero. Desafortunadamente tendrás que hacer renunciaciones y volver a plantear varios puntos.

Cuando consigas tener el local, montar la cocina y la sala y crear un equipo de trabajo, tu energía estará en un momento delicado: pasarás de la euforia a la agonía diez veces en un mismo día.

En ese momento, necesitas crear un equipo: encontrarlo, formarlo y hacer de estos empleados un engranaje que funcione al servicio de tu negocio. Saber qué perfiles son los más adecuados y cómo repartir las tareas y responsabilidades, además de motivarlos, conforman uno de los pilares fundamentales de tu proyecto.

Y en el momento de la apertura, no puedes fallar. Todo debe estar bien reflexionado, planificado y ejecutado de forma impecable para que el esfuerzo que estás haciendo te lleve al éxito.

Una persona a tu lado – el consultor – que te ayude a visionar las posibilidades reales de cada emplazamiento, te aconseje sobre la mejor forma de ir adaptando tu concepto, te apoye en las decisiones de compra importantes para que todo encaje y te dé las mejores pautas para lanzar tu negocio, puede ser tu mejor aliado.

Eso sí, ten clara una cosa: **los consejeros no somos tus empleados ni tus socios.** Somos cómplices de tu éxito, que es el nuestro. No apoyamos tu sueño, sino las probabilidades reales de conseguirlo. No somos tu familia y amigos, ni una cheerleader con pompones que aplaude tus pasos, sino una figura crítica y profesional en la que confiar. Porque **nos mueve un único objetivo: que consigas un negocio sostenible y feliz.**

Esta mezcla de asesor-consultor-coach es nuestro trabajo. Confía en nosotros si quieres lanzarte a montar un negocio de hostelería y restauración con un profesional con experiencia a tu lado. **Ahorrarás dinero, tomarás decisiones con más y mejor información y te sentirás apoyado.**

Cuatro estupendos motivos para contratarnos.



SÍ, PERO...

¿CUÁNTO DINERO

NECESITO PARA MONTAR

UN RESTAURANTE?

¿Vas a montar un Restaurante y ya lo tienes todo pensado? ¿Desde la carta hasta el color del uniforme de tu personal? ¡STOP! Antes de empezar a pensar en montar un negocio de restauración haz un ejercicio de responsabilidad: mírate el bolsillo, revisa la cuenta bancaria, piensa en los posibles socios a los que puedas implicar en el negocio y sé realista.

Métete esto en la cabeza: Sin dinero, no hay negocio.

Te vendrá bien tener los pies en la tierra porque un presupuesto real es el primer paso para que el proyecto funcione. La competencia es dura, tú mismo has visto muchos negocios abrir y cerrar en menos de un año. El doloroso cartel de "Se Traspasa" es el final de muchos sueños. Así que, antes de planear lo que vas a sacar de la cocina, la carta de gintonics y cómo será tu logo, **haz números. Tu proyecto se basa en ellos.**

Para que te quede claro, vamos a repasar algunos de los gastos más importantes que deberás hacer para poner en marcha tu negocio.



A la pregunta "¿Cuánto dinero necesito para montar un bar, cafetería o restaurante?" **debes responderte de manera práctica y lo más completa posible.** Para ello, has de tener en cuenta que necesitas, inicialmente:

Un **local** en el que tendrás que pagar fianza y alquiler, así como la adecuación para cumplir la normativa vigente.

Contratos de **suministros** (ya sabes: agua, luz, gas, internet...).

Las **licencias para tu actividad.**

Equipamiento: Mobiliario, maquinaria (desde el aire acondicionado al exprimidor), el montaje de la cocina (desde la mesa de trabajo hasta la salamandra), el material operativo (desde las copas hasta los uniformes del personal).

Back-Office: Todas las herramientas que necesitarás para gestionar la tediosa parte administrativa, financiera y de control de tu negocio.

El primer gasto en stock (la bebida y comida que servirás).

Un colchón para cubrir tus gastos fijos y variables desde el primer día y durante un periodo de tiempo (y esta previsión es muy MUY importante, tan importante que hasta tiene nombre en inglés, *el start up working capital*).

DESGLOSANDO LA INVERSIÓN INICIAL

Empezaremos por el **local**. Te aconsejo hacer un estudio de los precios de alquiler de locales de las características que necesitas para desarrollar la actividad en la zona en la que quieras trabajar. Las inmobiliarias especializadas en negocios te facilitarán esta información.

Con respecto a las **licencias de actividad**, es fundamental que conozcas bien (pero bien, bien) la normativa vigente que regula los locales de hostelería y restauración. **No te saltes las normas, sale caro.** De la aplicación de esta normativa se devengarán gastos en adecuación y obras en el espacio físico que es tu bar, restaurante o cafetería. Contrata un informe sobre el estado y necesidades del espacio para el cumplimiento de todas las normas a un Técnico, antes de tomar la decisión final, te evitarás sorpresas. Pide varios presupuestos a constructores para orientarte sobre la inversión total que puede suponer esta adecuación.

Define el producto que vas a servir para definir el tipo de inversión que harás en equipamiento y también su cuantía. Por ejemplo, si te especializas en coctelería, necesitarás un buen surtido de cristalería, así como personal especializado. Si tu bar va a ser el mejor bar de tapas de la ciudad, piensa en cómo las servirás, en qué elementos necesitarás (platos, bandejas, cazuelitas...), qué equipos y material va a necesitar. **Aplica el mejor criterio para rentabilizar al máximo** esta inversión. En tu ciudad encontrarás proveedores de hostelería con los que podrás presupuestar este gasto.

Hablando de la decoración y ambientación de tu local, **haz un buen planteamiento del interiorismo y el mobiliario que vas a utilizar**, procurando que esté siempre adaptado a tu concepto de negocio. Recuerda que podrás cambiarlos y mejorarlos con el tiempo, pero si la primera experiencia de tus clientes en tu establecimiento es en una silla incómoda, con una mesa que baila y con una mala iluminación... va a ser difícil que los fidelices. Un arquitecto o diseñador de interiores puede ayudarte a sacarle el máximo partido a tu inversión en esta partida, y **contratar a profesionales para que te ayuden en estas decisiones va a ser clave para el éxito de la experiencia del cliente**. En este sentido, recuerda que necesitarás maquinaria de confort (calefacción, aire acondicionado...). Ponlo en la lista y valóralo.

La **cocina** es una gran inversión si vas a servir comida elaborada. Un experto en montaje de cocina te ayudará a construir la tuya en el espacio disponible y respondiendo a tu tipo de negocio. Te recomiendo **ser muy escrupuloso en este apartado**. No vas a poder cambiarlo fácilmente. La mayoría de elementos son de obra fija y tienen un coste elevado. No escatimes a la hora de invertir en consejos profesionales: te ahorrará dinero y te ayudará a tener una operativa eficaz y rentable.

Llegamos ahora a uno de los puntos clave para el buen funcionamiento de tu negocio: **el Equipo. La partida de gastos de personal pesa mucho en tu cuenta de explotación**. No consideres únicamente el salario neto que vas a pagar a tus empleados (o a ti mismo). Al neto, súmale los gastos salariales de cada nómina y añade partidas para indemnizaciones por despido, extras para cubrir bajas (enfermedad, maternidad...) y otras contingencias comunes a tener en cuenta. Sé previsor. Y **no seas tacaño con la inversión en personal**, una estupenda forma de mantener a un equipo motivado es con una remuneración a la altura de sus expectativas. Si estás orientando tu negocio al servicio (como debe ser), recuerda que *"if you pay peanuts, you get monkeys"* (si pagas en cacahuetes, tendrás monos).

Vas a generar una gran cantidad de cifras contables con los tickets de tus ventas y las facturas de tus compras.

Utilizar una gestión de back-office integral (así vamos a llamar a todas las tareas administrativas y de control del Data), que pueda darte los indicadores clave a la hora de tomar decisiones, es la forma más profesional de dirigir el rumbo de tu negocio.

Una plataforma integral te permitirá mantener el control sobre tu inventario, los márgenes de beneficio de los platos, la información de consumo del cliente, la rentabilidad del personal y, además, te ofrecerá una visión contable real de la marcha del negocio. **Invierte en hardware y software y utiliza todas las posibilidades de una gestión inteligente y el aprovechamiento de los datos.**

Es clave también **contar con un fondo de previsión para cubrir gastos de actividad (*working capital*) desde el primer día**. Recuerda que la vajilla y la cristalería se rompen y la cubertería tiende a ir menguando, ocurren imprevistos... así que considera que vas a necesitar reponer material constantemente y pagar facturas no presupuestadas en tus gastos.

Y no olvides los impuestos. Un gestor profesional te aconsejará sobre la mejor forma de llevar tus cuentas y estar al día de tus obligaciones (sí, has leído bien, obligaciones) fiscales. En nuestro sector la caja "B" ha sido en muchos negocios, durante mucho tiempo y debido a la falta de control administrativo sobre los mismos, una forma de evitar ciertas obligaciones. Pero hoy, el gran ojo que todo lo ve de Hacienda sabe todo de ti, así que **no te la juegues intentando engañarles**.

CONSEJO:

"Desvía" a variables todos los gastos que puedas.
Una parte del salario de tu personal puede ser variable (bonus por objetivos), por ejemplo.





PORCENTAJES HABITUALES

Una vez tienes claro qué gastos deberás acometer para poner en marcha tu negocio y una vez esté en funcionamiento, vamos a ver un desglose de gastos por partidas con su correspondiente porcentaje, de modo que te puedas hacer mejor una idea de cómo funciona el negocio desde el punto de vista de los gastos.

Gastos fijos:

- Suministros: trabaja en fórmulas de eficacia energética para que tus facturas se reduzcan al máximo.
- Alquiler: no debería superar el 10% de tu facturación.
- Pago de personal: la nómina de tu personal se llevará entre un 25%-40% de tus ingresos. Valora un mix entre fijo-comisión/bonus.

Gastos variables:

Los proveedores de alimentos y bebidas acostumbran a ser la principal partida de gastos variables y supondrán un coste de un 25%-40% de tu facturación total, dependiendo de qué vendas y con qué volúmenes. El primer año no tienes histórico ni capacidad de negociación por volumen, así que aunque éste parezca un porcentaje altísimo, **mi consejo es que no seas iluso al hacer tu presupuesto pensando que comprarás a precios bomba**, para no caer en el cuento de la lechera. En el segundo año de funcionamiento deberías estar ajustando al máximo el binomio precio-calidad que te da rentabilidad.

ECHANDO CUENTAS...

Si reuniendo gastos fijos y gastos variables suman entre el 75% y el 95% de tu facturación durante el primer año de funcionamiento, esto supone que te quedará entre un 5% y un 25% de margen. Estos son los números de El Gran Capitán, así que **busca una calculadora y empieza a aterrizar toda la idea en forma de cifras**. Recuerda que el papel lo aguanta todo y que, **en operativa, deberás demostrar tu pericia para que el margen de beneficio sea sostenible y feliz**.

Por supuesto, dependiendo del formato de negocio que elijas podrás trabajar estas partidas de una u otra forma, pero te recomiendo que evites hacer cuentas fáciles como: *"iiiWow!!! 365 días al año por 100 personas que comen un menú de 12€ cada día... suponen unos ingresos de 565.600€. iiiMás de medio millón que le saco al negocio!!!"*. Te aseguro que no funciona así.

Piensa que el flujo de clientes no es constante (uno de los maravillosos retos de la hostelería: nunca sabes qué va a pasar en el siguiente servicio) o que tus platos o bebidas no siempre funcionarán y que, **siendo realistas, no vas a ganar lo que tienes presupuestado**. Que en los días de lluvia tu facturación bajará, que en los días de fútbol en abierto tu facturación bajará, que necesitarás algún día de descanso y que tienes mil factores imprevistos que no puedes controlar que descarrilarán tus planes.

UN PENÚLTIMO CONSEJO:

Incluye tu sueldo en los gastos de tu negocio. Trabajar un par de meses gratis no nos importa a nadie, especialmente cuando se trata de un negocio nuestro. Pero ten en cuenta que debes cubrir tus gastos personales (alquiler-hipoteca, gastos de familia...) y que, si no presupuestas tu salario igual que el del resto de tu personal, terminarás sacándolo de algún sitio y ese sitio, por lo común, es la caja. **No tires "de la caja diaria". Es un tremendo error que descuadrará todas tus previsiones de tesorería.**

EL ÚLTIMO CONSEJO:

Cuando hayas terminado de confeccionar tus números, **súmale al total un 10% en imprevistos**. Los tendrás y es mejor que partas de esa premisa para ahorrarte disgustos. Si finalmente te decides a montar tu propio negocio, te deseo toda la suerte del mundo. Haz las cosas bien, paso a paso, y estarás en el buen camino para que tu negocio permanezca en el tiempo.

CÓMO FORRARSE MONTANDO UN RESTAURANTE

(LA REFLEXIÓN)

Mi interlocutor – después de 20 minutos de conversación – me mira a los ojos y, con semblante serio, me dice: “Mira Eva, yo quiero algo así... como moderno, de tendencia, esa es tu especialidad, ¿no? – pongo cara de emoticono sorprendido – este concepto así como de brasserie, tipo...”. Enumera tres locales de Barcelona. Sorbe un poco de su café.

Prosigue convencido. “Estos locales son un éxito, ya he visto cómo va el rollo en Barcelona y Madrid. Con un par de tipos guapos y tatuados en la barra para servir cócteles, de estos que ahora son medio famosos, que a las tías eso os mola”. Eso. Y los mandamos a la WorldClass directos, pienso, o a la portada del GQ enseñando músculo de amor de madre. “Y una carta tipo brasserie”. Y dale con lo de la brasserie, cuánto daño ha hecho un concepto de decoración a la gastronomía... “No quiero un chef estrellita, que tienen mucho ego y se hacen suyo el local, de esto ya me han avisado”. Sonríe y asiento manteniendo la mirada escéptica. Otro que tiene cuñados listos. “Tú me entiendes, ¿no?”.

Sí, claro que te entiendo. Tú lo que quieres es pegar un pelotazo. Tú lo que quieres es que te dé la fórmula mágica para hacer que los 300.000€ que quieres invertir te den un millón de euros de beneficio. Tú te has creído que yo llamo a Lázaro Rosa Violán, te busco dos barbudos guapos para la barra, te monto un carta de bistró y te aseguro que toda la ciudad va a hacer cola para sentarse en tu barra hipsteriana.



“Con mesas de esas altas que se llevan ahora, así cabe más gente” continúa. “Y hacemos eventos patrocinados por las marcas para atraer gente fashion”. Fashion, eso, muy fashion. Con el chico Martini y tal. “¿Conoces a alguien que pueda hacer el Facebook?” me pregunta. Sí, claro. Conozco a un montón de agencias que ofrecen servicios de community management, profesionales freelance y también a unos cuantos personajes que compran fans para tu FanPage del Facebook y followers en Twitter e Instagram.

“Es muy importante también estar bien arriba en TripAdvisor” me asegura el crack que tengo delante y del que además de un par de tazas de café, empieza a separarme una distancia que tiene más que ver con la visión y conocimiento del sector que con el espacio físico. Espero impaciente la siguiente frase.

“Sé que se pueden...” duda, como si fuera a proponerme algo ilegal. “Se pueden comprar comentarios positivos para posicionarte”. Ole, ole y ole. “Sabes a qué me refiero, ¿no?”. Por supuesto. No eres el primero – ni serás el último – en llamarme, concertar una reunión y soltarme esta sarta de sandeces.

La burbuja del sector parece animar a muchos oportunistas y desconocedores de cómo funciona esto de ganarse la vida dando de comer y beber, a plantearse negocios en el sector. Negocios que, creen, ofrecen una alta rentabilidad, un dinero fácil y rápido. Y es que... los toros desde la barrera se ven de otro modo. Y el negocio, al otro lado de la barra, se percibe también de otro modo.

Sé perfectamente cuál va a ser su última aportación a esta conversación. “Eva, esto lo hacemos bien y luego franquiciamos el concepto por mucha pasta”.

Voy recogiendo mis cosas, tranquilamente. “Por supuesto, yo lo veo clarísimo también”, le digo. Se le ilumina la cara con una sonrisa. “En un par de días te mando una propuesta. Mis honorarios para hacerte un concepto y un plan de negocio son 25.000€, impuestos y desplazamientos no incluidos, con una provisión de fondos del 90% antes de empezar”, digo con serenidad.

Abre los ojos como platos. Como si hubiera visto a Elvis resucitado. Y suelta “¿¿¿Veinticinco mil euros???”. Cierro la cremallera de mi bolso, contestándole. “Sí claro, es así de fácil. Aquí nos vamos a forrar todos, ¿no?”. Le guiño un ojo, le ofrezco un apretón de manos y le dejo custodiando los posos fríos de dos tazas de café.

GUÍA PARA UN PLAN DE NEGOCIO

Un Plan de Empresa puede ser muy interesante pero no es un paso previo necesario e imprescindible a la hora de emprender.

He conocido emprendedores sin Plan de Empresa que, sin embargo, tienen la hoja de ruta, el simulador y la información necesaria en su materia gris.

Estos emprendedores de los que te hablo no tienen Plan de Empresa físico como tal, pero te aseguro que lo reescriben en sus conexiones neuronales, integrando cada dato recibido, a cada milisegundo.

Y, lo que es más importante: **lo comunican a la perfección. Y no solo la idea, sino el entusiasmo** y la pasión por el proyecto. Y su talento, su intuición y su metodología de trabajo les llevan al éxito.

Para el resto de los mortales, ordenar las ideas y valorarlas en un documento que contemple los escenarios en los que nos encontraremos es un camino más seguro para emprender. Este libro, obviamente, no es para los genios de los negocios, es para gente como tú y como yo.

Avancemos en el PdN, en el que tenemos tres objetivos a reflejar, como ya hemos dicho:

Identificar, describir y concretar de manera detallada la idea de negocio.

Examinar su viabilidad técnica (¿Se puede realizar?), comercial (¿Se va a vender?) y financiera (¿Va a ser rentable?).

Planificar las estrategias a seguir, los pasos a dar y los recursos a utilizar para convertir esa idea de negocio en una empresa en funcionamiento.

El nivel de desarrollo del PdN y su contenido pueden variar de un proyecto a otro. Su extensión depende de aspectos como el volumen de inversión a realizar, la complejidad de la actividad y la dimensión del proyecto. No obstante, **todo plan debe recoger una serie de apartados mínimos y dar respuesta a una serie más o menos similar de preguntas.**

Un PdN bien hecho **debe de ser claro y conciso**, de manera que pueda entenderlo fácilmente otra persona, y **además debe ser convincente**, puesto que de ello puede depender el conseguir o no los recursos financieros necesarios.

En la página siguiente, vamos a ver una propuesta de PdN, para situarnos.



RESUMEN EJECUTIVO DE UN PDN

Como ya hemos visto en el v, un PdN empieza por una introducción donde se presenta el proyecto, sigue con la Misión, la Visión y los Valores – los tres argumentos sobre los que se sostiene la filosofía de la empresa y sus intenciones empresariales y que serán tu guía –, una ficha descriptiva, la relación de licencias y permisos de actividad comercial que requiere el negocio y una descripción de la Forma Jurídica que se elige.

A partir de este primer apartado de introducción vamos a continuar construyendo el documento, centrándonos en la parte comercial: Qué productos vamos a ofrecer y cómo vamos a activar el negocio.

Tal vez eches de menos el tradicional Plan de Marketing, que nos llevaría tres larguísimo volúmenes, pero en este primer acercamiento a lo que implica plantearse emprender en hostelería voy a tratar solo el diseño del producto y la activación de la marca/negocio, que forman parte del Plan de Marketing.

A PDN: CREACIÓN DEL PRODUCTO

¿Qué es lo que vas a vender? Abrir un restaurante, un bar o una cafetería es una cosa. Vender dentro del establecimiento, es otra. Para ello, necesitas crear el producto que quieres poner a la venta.

Diseñar el producto consiste en hacer un mix de los “packs” que tu comunidad de clientes va a comprarte, como por ejemplo: el combo de desayuno, el menú popular de lunes a viernes, comidas familiares de fines de semana, comidas de trabajo para ejecutivos, cena y copas para *millenials*, *brunch* para familias en sábado y domingo, *delivery* (entrega a domicilio), banquetes sociales o de empresa, meriendas para mamás y niños... Esos son algunos ejemplos de los productos que vas a vender y en este apartado de tu PdN vamos a darles forma, como Demi Moore a sus piezas de barro en *Ghost*.

Cuando hayas terminado de diseñar tus productos, tendrás el catálogo de lo que va a ofrecer tu negocio, que será un **mix de diferentes productos/servicios perfectamente estudiados y encajados para formar el puzzle perfecto de tu rentabilidad.**

>> A.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio del mercado es el primer paso para obtener información. Conocer y analizar esa información te ayudará a tomar decisiones. Contar con la información adecuada es clave para el éxito o fracaso de la empresa.

Empieza por bucear, en cualquier página que pueda darte información. Visita todo aquello que despierte tu interés y consulta online los artículos que los consultores publicamos para ti.

O contrata a una agencia de estudios de mercado para que se ocupe de recopilar y presentarte de forma ordenada la información que necesitas para conocer el mercado.

A.1.1. Búsqueda Online

.....
Información disponible en internet: situación del sector, estadísticas y datos, censos. Visita las webs de las asociaciones de empresarios y la gran cantidad de publicaciones online de tu sector.

Información en internet sobre empresas del sector: visita las webs, redes sociales y comentarios en páginas de opinión de tus competidores y de empresas que se dedican a la misma actividad. Obtendrás información sobre su estrategia comercial (productos, precios, comunicación, ofertas) y su reputación.

A.1.2. Búsqueda Offline

.....
Ferias sectoriales: identifica las ferias sectoriales en las que puedas conocer productos, servicios o maquinaria y acude a ellas. Descubre en estos eventos las últimas novedades para operar negocios hosteleros.

Congresos, jornadas, seminarios: conoce las últimas tendencias en innovación, marketing y gestión del sector en los diferentes foros de conocimiento que se organizan.

Revistas especializadas: consigue las revistas impresas especializadas sobre tu sector que publican asociaciones, organismos y consultoras.

Cuántos de ellos entrarían en el concepto que quieres proponer y...

De la mayoría de las personas que han pasado por delante de tu local... ¿Cuántas, y por qué motivo y necesidad, consumirían en un establecimiento de hostelería?

Detecta todos los espacios/negocios de máxima afluencia en la zona. Analiza sus coincidencias de productos, horarios y clientela.

Detecta las oportunidades en la zona sobre productos hosteleros y otros servicios de entretenimiento.

Análisis de la competencia: comprueba variables como localización, volumen de negocio, posición e imagen en el mercado, características generales y diferenciales de sus servicios, servicios complementarios que ofrecen, precios, puntos fuertes y débiles y el grado de rivalidad que pueda haber entre competidores. Obtén todos los datos de cómo funcionan los negocios en el segmento en el que quieres situarte.

Observación de clientes en la competencia: una buena manera de ir aumentando el conocimiento de tu futura clientela es acudir a tu competencia y "vivir" cómo son y actúan sus clientes. Revisa datos como: características socio-económicas, productos más demandados, franjas horarias y tipo de cliente por franja, impulsos y motivaciones de compra. Determina todos los detalles de sus momentos de consumo.

A.1.3. Diseño

Una vez dispongas del máximo de información a partir de todos los datos que has recopilado en el Estudio de Marketing, entramos en una de las fases más divertidas: **vamos a diseñar el producto o productos.**

Te recuerdo que por producto entendemos los "packs" que vamos a ofrecer: merienda para escolares, *afterwork* para *millennials*, cenas de empresa.

Ésta es la parte creativa del proyecto que más me gusta. Empezaremos por valorar qué tendencias podemos aplicar al producto o productos y **haremos uso de la creatividad para encontrar innovadoras ventajas competitivas** que formen una curva de valor imbatible. Suena bien, ¿verdad?

TENDENCIAS

Conocer las tendencias del sector es crucial para poder anticipar, controlar y generar ventajas competitivas en el momento de emprender.

Las tendencias se originan a partir de la **profunda transformación** Política, Económica, Tecnológica y Social.

El mundo occidental **se ha transformado** en una sociedad más digital y tecnológica, más longeva, cosmopolita, curiosa, informada y más abierta a nuevas propuestas; con un nuevo concepto de salud y relación-dependencia con el medio ambiente y una curiosa situación social generada por la convivencia generacional de *baby boomers* (50 - 70 años), *generación X* (35 - 50 años), *millennials* (20 - 35 años) y *centennials* (menos de 20). Todos ellos forman parte de las comunidades de los *c-citizens* (ciudadanos conectados) y los *nc-citizens* (ciudadanos no conectados), siendo los *c-citizens* la comunidad global más grande de la historia de la Humanidad.

En la economía hay un **horizonte optimista**: se han incorporado nuevas economías colaborativas, y *players* tecnológicos que entran en juego cambiando las reglas en un nuevo entorno empresarial.

A grandes rasgos y sin profundizar demasiado, estas son las cinco principales tendencias en nuestro sector:

1. Healthy Food

El *Healthy Movement*, entendido como una **actitud global hacia la salud y el bienestar del ser humano**, es uno de los fenómenos más interesantes. Vinculado a la restauración tiene dos grandes influencias: el movimiento *SlowFood*, fundado en 1986 por Carlo Petrini, y *El Manifiesto Nórdico de Cocina*, concebido y formulado posteriormente (en 2004) y resumido en 10 puntos sobre pureza, estación, ética, salud, sostenibilidad y calidad.

Slow Food

En 1986 la icónica cadena del *fast food* mundial, *McDonald's*, abrió su local en *Piazza di Spagna*, lo que muchos consideraron una estocada al corazón gourmet de Roma. Como respuesta, Carlo Petrini organizó un pequeño grupo en defensa de las tradiciones gastronómicas italianas. Tres años más tarde, en 1989, esta organización cruzó fronteras y continentes, para convertirse en *SlowFood*, un movimiento multidisciplinar. Actualmente cuenta con más de 100.000 socios y está presente en 160 países.

Los Restaurantes Km.0 transmiten la filosofía *SlowFood*. Sus cocineros comprenden que no se puede separar el placer gastronómico de la responsabilidad con los productores, sin los cuales no existiría la cocina de éxito. Los cocineros Km.0 juegan un papel fundamental, al ser los intérpretes de un territorio que ponen en valor a través de su creatividad. **La colaboración entre cocineros y productores propicia la lucha contra el abandono de la cultura tradicional y la estandarización de la comida.** Estos restaurantes trabajan tres ejes fundamentales:

GASTRONÓMICO (BUENO): Recuperación de la gastronomía entendida como un conjunto de propuestas basadas en la autenticidad, el producto local y de temporada.

MEDIOAMBIENTAL (LIMPIO): Fomento del consumo de alimentos ecológicos de proximidad; encaminarse hacia la desaparición de los transgénicos de la carta de los restaurantes, eliminar de la carta peces en vías de extinción y promover el consumo de pescado procedente de pesca sostenible; fomento de la biodiversidad utilizando productos protegidos por *SlowFood* que están en riesgo de extinción o de olvido; disminuir la emisión de CO₂ al reducir el transporte de alimentos; aplicar medidas medioambientales.



SOCIAL (JUSTO): Incentivar la compra directa al pequeño productor situado en un radio no superior a 100 km, para reducir la cadena de distribuidores, dar un valor justo al producto alimenticio conseguido con buenas prácticas, ayudarle a recuperar la relevancia dentro de la actual sociedad dando visibilidad a su trabajo. Y, no menos importante, ayudar a la economía local sostenible.

Petrini defiende la reconstrucción de una economía participativa de comunidad, así como huir de tratados intercontinentales que dañan una actividad agrícola de 10.000 años en favor de una economía capitalista de 300 años. Según el fundador de *SlowFood*, la producción alimentaria mundial está en una profunda crisis, debido a un sistema criminal que ha provocado:

La pérdida de la fertilidad del suelo por la utilización de los químicos en los 120 últimos años, creando una dependencia tóxica de la tierra para incentivar una hiperproducción.

El conflicto demográfico. En 1800, la población en el mundo sumaba 400 millones de habitantes. Hoy somos una comunidad humana de 7.300 millones de habitantes y creciendo, hasta alcanzar los 9.000 millones en 2050.

El problema del agua, utilizada sin respeto, se constituirá como el gran problema de la humanidad y el detonante de las guerras. Según el italiano, los productos transgénicos demandan una ingente cantidad de agua. ¿Somos conscientes?

La productividad intensiva que destruye la biodiversidad del planeta. El 75% de la biodiversidad se ha perdido debido a esta forma de producción intensiva, que destruye las especies más débiles.

La desaparición del campesinado, que no despierta interés como oficio o actividad económica en las nuevas generaciones.

La no incursión de la gastronomía en la política.

El gran desastre del desperdicio alimentario, debido a la alta producción, los bajos precios de los productos y el desecho por la estética.

El padre del *SlowFood* sostiene que la gran distribución mata la producción y la distribución local, y defiende que es un sistema que debe **cambiar y generar un nuevo concepto de consumo**, un nuevo paradigma, aliando al ciudadano con el productor, para transformarse de consumidores a ciudadanos y co-productores y defender mercados locales de campesinos.

Nordic Manifesto

El manifiesto *New Nordic Food* tiene un **enfoque innovador sobre los alimentos tradicionales**, combinado con un **fuerte enfoque en la salud y una filosofía de producción ética**, y pretende *“unir fuerzas con representantes de los consumidores, artesanos de la cocina, agricultura, pesca, alimentación, comercio minorista y mayoristas, investigadores, profesores, políticos y autoridades en este proyecto para el beneficio y la ventaja de todos en los países nórdicos”*.

Una actualización, casi 20 años después del incidente en Roma que desencadenó el movimiento *SlowFood*, por parte de un grupo de cocineros nórdicos.

El consumidor del siglo XXI, con su recién estrenado corazón verde y solidario con el planeta, **prioriza aspectos relativos al *Healthy Movement* que debes tener en cuenta en tu propuesta gastronómica:**

Su **mejor conocimiento sobre la salud y necesidades dietéticas** lleva al nuevo consumidor healthy a optar por una dieta personalizada, productos saludables y adaptada al YO.

Prefiere un **consumo responsable** de productos y servicios sostenibles medioambientalmente y sin maltrato social o animal, valorando mucho los **productos locales y de temporada**.

2. Good Guys

El consumidor actual es más **empático, humano y cuidadoso**, y demuestra una preferencia por **productos, empresas y marcas que sean más abiertas, honestas, empáticas, generosas e, incluso, divertidas**. Los consumidores buscan marcas y empresas con las que puedan identificarse y con las que la relación se base en la confianza y transparencia. Son buenas, muy buenas noticias: **empieza una nueva gran era para la Responsabilidad Social Corporativa**.



3. E-Food

La llegada del e-commerce está revolucionando el sector y los servicios de delivery, grab&go o take away, que han cambiado la forma de entender el consumo en los restaurantes abriendo una nueva línea de negocio, triunfan junto con una oferta de comida adaptada a los nuevos ritmos de vida urbanos, con alimentos disponibles en cualquier lugar y momento para su consumo y que suponen una satisfacción instantánea.

El éxito de los canales de distribución online es el responsable de estos nuevos “restaurantes sin mesa”. Si, leíste bien. Restaurantes sin mesa. Acostúmbrate a este modelo porque va a pegar fuerte.

4. Eat-Entertainment

La comida (y los restaurantes) como excusa para la diversión y el entretenimiento: la demanda de “vivir experiencias” en los restaurantes es otra de las grandes tendencias a tener en cuenta.

El consumo de restaurantes como 'experiencia' que aporte un momento único y memorable crece, con la diversión, atracción por la novedad y búsqueda de estados emocionales (felicidad, relajación, excitación, sorpresa...) como objeto de consumo. Salir a comer o a cenar es mucho más que un acto nutricional o gastronómico, y **la expectativa de una experiencia especial es una de las razones de peso en la elección del restaurante**.

5. Social & Sharing World

Las nuevas tecnologías favorecen una **cultura participativa y colaborativa**. Los consumidores opinan, aprenden e influyen en los gustos y en las demandas de nuevos productos.

Tu restaurante va a estar en el Iphone, el Samsung, la tablet y la pantalla del ordenador de todos los usuarios de la red. Y somos muchos.

Buceando, encontrando, comentando, comprando y vendiendo... exponiendo nuestra *“exitimy”* (la intimidad que mostramos en las redes sociales bajo nuestro control) constantemente. Una *“eximity”* que, en muchos casos, va a posar al lado de uno de los platos de tu restaurante.

— CREATIVIDAD PARA LA INNOVACIÓN

Después de valorar qué tendencias encajan con el proyecto, es el momento de construir un producto que reúna dos requisitos fundamentales:

Cumplir con el Buyers Value (es decir, lo que el cliente valora, quiere y puede comprar por el precio que le ofrecemos).

Y **aplicar innovación** para conseguir unos costes maravillosos que permitan un beneficio también maravilloso.

Explora caminos nuevos y piensa sin convencionalismos, de forma innovadora y creativa. Una estupenda forma de hacerlo es realizando alguno de los muchísimos ejercicios de estrategia que se usan en el mundo de los negocios, como la metodología *Blue Ocean Strategy*, enfocada (de la que te hablé por primera vez en el **Bloque 1**, con el *Cirque du Soleil*), a la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo coste, creando un salto de valor tanto para los compradores como para la empresa; y la innovación de valor (*value innovation*) a partir de la utilidad, precio y coste. *BOS* es una compilación de herramientas de estrategia que, bien aplicadas, dan mucho rendimiento en el momento de diseñar producto ya que permiten encontrar océanos azules de oportunidades (espacios de oportunidad empresarial) alejándose de los "océanos rojos" (o mercados saturados), como en el caso de la restauración.

Esta metodología se basa en **cuatro fundamentos principales**:

"La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencer a la competencia". En los océanos rojos (mercados saturados con alta competitividad, como es la hostelería), los límites de la industria se definen y aceptan, y se conocen las reglas competitivas del juego. En los océanos azules, la competencia es irrelevante porque las reglas del juego están a la espera de ser fijadas.

"En lugar de centrarse en derrotar a la competencia, se centra en hacer la competencia irrelevante por crear un salto de valor para los compradores y su empresa, abriendo así un espacio de mercado nuevo e incontestable".

"La innovación de valor se basa en la visión de que **las fronteras del mercado y la estructura de la industria no son 'dadas' y pueden ser reconstruidas por las acciones y creencias** de los actores de la industria".

"Para cambiar radicalmente el marco estratégico de una industria, debe **comenzar por reorientar su enfoque estratégico de los competidores a las alternativas y de los clientes a los no clientes** de una industria".

Algunas aplicaciones de estos fundamentos las encontrarás en las historias de 5 gigantes de la hotelería, 5 reyes indiscutibles de la innovación en el sector, que te relato más adelante. Trata de identificar las conexiones creativas. Es muy divertido, inspirador y revelador.



Uno de los utilísimos ejercicios que nos propone *BOS (Blue Ocean Strategy)* es la parrilla **ELIMINAR – INCREMENTAR – REDUCIR – CREAR**, el primer paso para desarrollar el *Strategy Canvas*, donde podremos **proyectar curvas de valor que diferencien nuestros productos y los hagan tremendamente atractivos para la comunidad** de consumidores que deseamos formar. Es una manera sencilla y estimulante de pensar de forma diferente sobre tus productos.

Crear: crear nuevos factores de la industria que puedan generar valor y un nuevo mercado y no se ofrecieron antes.

Reducir: reducir cualquiera de esos factores que no eran más que una consecuencia de la competencia entre los jugadores de la industria para diferenciarse.

Eliminar: identificar los factores que han sido la base de la competencia de la industria durante mucho tiempo.

Incrementar: identificar los factores que hay que plantear arriba y saber dónde están en la industria en la actualidad.

Para este tipo de ejercicios los clásicos siempre funcionan, y el *DAFO de Porter* es un buen aliado a la hora de encontrar fortalezas y oportunidades que podemos convertir en ventajas competitivas y, a la vez, descubrir las amenazas y debilidades a tener en cuenta a la hora de diseñar un producto (o cualquier cosa, porque el *DAFO* es el ketchup de las herramientas de estrategia).



» REY DE COCINEROS Y COCINERO DE REYES

El gran logro de Escoffier consistió en:

Simplificar y modernizar el estilo elaborado y decorado de *Carême*.

Elevar la categoría social y el respeto a la profesión de cocinero. Introducir disciplina y sobriedad donde antes había rudeza y embriaguez.

Organizó sus cocinas con el sistema de brigadas, con cada sección dirigida por un jefe de partida. En 1903, publicó *Le Guide Culinaire (La guía culinaria)*, en la que no solo codificó la cocina francesa de ese entonces con recetas y técnicas, sino que también estableció la organización y el funcionamiento de una cocina profesional.

Hoy en día, los preceptos de este *chef* siguen vivos: es gracias a él que las cocinas modernas funcionan como lo hacen, con una brigada jerárquica de roles definidos (*chef, souschef, saucier, garde-manger, etc.*) que permite sacar, sin mayores problemas y en total coordinación, platos al ritmo frenético de un restaurante.

También cambió la práctica del "servicio a la francesa" (todos los platos a la vez) por el "servicio a la rusa" (servir los platos en el orden en que aparecen en la carta).

En este caso, una parte de su innovación fue la acertadísima *join-venture* de estos dos gigantes de la hostelería, cuando se asociaron y, en 1890, se trasladaron al Hotel Savoy de Londres.

>> EL REY DE LAS HAMBURGUESAS

Raymond Albert Kroc fue un empresario, comerciante e inversionista, famoso por ser quien compró *McDonald's* a los hermanos Richard y Maurice McDonald en 1955, 15 años más tarde de su fundación.

Su visión de empresario, tal vez, le dijo que aquella empresa debía ser suya. Así fue como, en 1955, compró *McDonald's* y convirtió aquel restaurante californiano de la Ruta 66 en una cadena de restaurantes de comida rápida conocida mundialmente.

El restaurante de los hermanos McDonald **no era nada parecido a lo que Ray había visto antes**. En contraste con los restaurantes de la época, poseía:

Un modelo de autoservicio.

No tenía asientos dentro del local.

El menú estaba limitado a hamburguesas, papas fritas, refrescos y malteadas.

Los platos eran producidos en línea, permitiendo a los clientes pedir y obtener sus órdenes en un minuto.

Kroc rápidamente calculó las ganancias que obtendría al poner cientos de estos establecimientos a lo largo del país. Pero cuando se acercó a los McDonald con la idea, ellos le dijeron que no estaban interesados en hacerlo ellos mismos. Así que Kroc se ofreció a hacerlo. Los hermanos accedieron y le dieron a Kroc los derechos exclusivos para vender el método de *McDonald's*.

Cuando Kroc apareció en el sector, el *fast food* ya existía en muchas formas, desde merenderos hasta puestos de *hot dogs*. Pero fue Kroc quien tuvo la **habilidad de potenciar el concepto de comida rápida y de entregarla de la mejor manera. Innovación en estado puro.**





>> EL REY DE LA INNOVACIÓN

En 2003 Ferran Adrià – y con él la nueva cocina española – protagonizaba la portada y catorce páginas interiores del suplemento dominical del periódico *The New York Times*. Unos meses más tarde, en 2004, era el suplemento de *Le Monde* el que dedicaba su portada y un artículo interior a Ferran, mientras que la revista *Time* incluía al chef de *elBulli* entre las 100 personalidades más influyentes del mundo en todos los ámbitos. Podemos afirmar que la proyección pública de Ferran Adrià y de *elBulli* cambió radicalmente a partir de estas tres portadas.

Y con él, de nuevo cambiaron muchas reglas en la hostelería. **Además de dar servicio, ahora debíamos ser innovadores y genios creativos...**

>> EL REY DEL CAFÉ

A ver si te suena esta historia: Schultz dejó finalmente aquel trabajo y comenzó a trabajar en *Hammarplast*, una empresa propiedad de la compañía sueca *Perstorp*, cuyo negocio era la venta de artículos para el hogar. Allí, consiguió prosperar profesionalmente, ascendiendo a vicepresidente y gerente, liderando equipos de vendedores en la oficina de Nueva York.

Tal vez la siguiente información te dé más pistas del personaje: gracias a aquella empresa, tuvo el primer contacto con una pequeña empresa llamada *Starbucks*, cuyo negocio principal era la venta de café a los particulares. En aquellos tiempos, Starbucks únicamente tenía 3 tiendas, situadas en Seattle. Por eso, a Schultz le llamó la atención cuando le pidieron un número inusual de cafeteras.

Schultz quiso conocer a los dueños de aquella empresa y **se quedó sorprendido de la pasión que aquellos hombres tenían por su producto**: el café *gourmet*.

A los 29 años, Schultz persuadió a uno de los socios de *Starbucks* para que le contratara como director de operaciones, ventas y marketing.

El destino de la compañía *Starbucks* cambió para siempre cuando enviaron a Schultz a visitar a un proveedor en Milán, Italia, pues fue allí donde encontró la pasión por el buen café italiano: *espresso*, *cappuccino*...

Volvió de Italia con muchas ideas para aplicar a la compañía y revolucionar el sector de las cafeterías en Estados Unidos, pero los fundadores rechazaron las ideas que proponía Schultz. En 1985, decidió dejar de trabajar en Starbucks, debido a que tenía claro que su visión de negocio podía tener éxito, por lo que dejó la compañía para crear la suya propia, llamada *Il Giornale*. Sus habilidades en negociación hicieron posible que consiguiera recaudar más de 1,6 millones de dólares para comenzar su propio negocio. Reconoce que tuvo que hablar con más de 242 personas para lograr recaudar ese dinero. 217 personas le dijeron que no.

Aquella búsqueda de financiación para crear su propia empresa fue una de sus épocas más humillantes, sobre todo porque no dejaba de escuchar que no valía la pena invertir en su idea de negocio. Finalmente, estuvo dos años centrado en la apertura de varios establecimientos *Il Giornale*, inspirados en la cultura italiana del café, algo que sin duda en Estados Unidos era muy innovador, teniendo en cuenta que allí el café de cafetera es prácticamente inexistente. Tal fue el éxito de los establecimientos de Schultz que, en agosto de 1987, *Il Giornale* compró Starbucks por 3,8 millones de dólares y se convirtió en el CEO de *Starbucks*, que en ese momento tenía 6 tiendas.

En las manos de Schultz, la compañía consiguió abrir 165 tiendas *Starbucks*, momento en que se decidió a sacar la compañía a bolsa, únicamente con 93 millones en ingresos anuales. Para el año 2000, *Starbucks* ya tenía un total de 3.500 establecimientos y más de 2.200 millones en ingresos anuales.

Estas son algunas de las **claves de la innovación de Schultz**:

Todos los ambientes de *Starbucks* están adaptados para hacer sentir a la gente cómoda, con colores y decoración que estimulan la creatividad, el trabajo y las relaciones.

La atención personalizada: cuando a una persona le preguntan su nombre y su bebida favorita, se la preparan como bebida única.

El café también varía según el país en el que están y las promociones y las bebidas también las adaptan a la cultura.

Se preocupan por cumplir incluso los caprichos de los clientes más exigentes. Eso es lo que les brinda clientes constantes.

No sólo eligen empleados que tienen el perfil que ellos necesitan para cuidar a sus clientes sino que, además, cuidan a sus empleados.



B PDN: ACTIVACIÓN

Ha llegado la hora de tocar el timbre de una agencia especializada para que te ayude a plantear y ejecutar la activación de tu negocio/marca tanto *online* como *offline*. Guarda una buena partida de la inversión porque **vas a necesitar una suma considerable para poder "salir al mercado" en un mínimo de condiciones.**

B.1. Online

Quieras o no, **tu negocio va a tener una reputación online dentro de tu comunidad de consumidores y no-consumidores**, y la gestión de tu reputación en la red va a ser un gran desafío para comunicar tu producto, captar nuevos clientes y fidelizar a los que vayas haciendo.

No es suficiente con alguien cercano que "sepa" de redes sociales. No, no es suficiente con alguien que "se comprometa" a ir poniendo fotos y anunciar que en Navidad vas a hacer menús especiales. No estamos jugando a postear gatitos en *Instagram* ni a hacer amigos en *Facebook*, ni siquiera a convertir videos de *YouTube* en virales con caídas graciosas, ni a sorprender al mundo a golpe de ingeniosos 140 caracteres en *Twitter*.

Hablamos de reputación y comercialización de una inversión y eso, es cosa de profesionales.

Al igual que las mesas de tu restaurante necesitan mucho más que tu queridísima comunidad de *friends & family* para que el negocio sea rentable, **tus redes sociales no son el punto de encuentro de tu familia y amigos para aplaudir tu iniciativa empresarial**. Son uno de los canales de comunicación y ventas que mejor rendimiento pueden darte si entiendes que su gestión es mucho más compleja que lo que hace tu amigo cuando sube la foto del cumple de su hijita vestida de conejito rosa y consigue 125 *likes*.

Necesitas un Plan de Activación, con una estrategia coherente que te lleve a conseguir los objetivos que te has marcado.

Establecer qué contenido, con qué frecuencia y en qué redes vas a lanzarlo. Y qué estrategia va a haber detrás de todo lo que ocurra "en las redes".

El primer paso es plantear **cómo activar una web que cuente todo de ti y sea el escaparate digital de tu negocio**, activar las redes sociales más convenientes para tus productos y crear acciones. En definitiva, ponerte en el mercado.

B.1.2 Activa tu web

Estos son los puntos más importantes a tener en cuenta cuando encargues el diseño de tu web:

Inicio (Homepage/Landing Page): toda la información más importante debe ser fácilmente accesible en la página principal. Esto significa una dirección, un número de teléfono y las redes sociales, así como la navegación clave.

Navegación: las páginas más importantes deben estar claramente identificadas y mostrarse de forma prominente en la navegación. (Acerca de, Ubicación, Menús, Reservas, Contacto, Horario...)

Reservas: ofrecer tantas opciones como sea posible para la reserva directa (en línea, teléfono, correo electrónico, *Twitter*, etc)

Contenido: todos los sitios web requieren contenido de calidad y contenido fresco con el que puedan marcar la diferencia, tanto para sus visitantes como para *Google*.

Google Maps: las instrucciones claras para ayudar a la gente a encontrar tu restaurante.

Widgets: herramientas para obtener contenido social, como por ejemplo su *feed* de *Twitter* o los videos de *YouTube*. Estos pequeños diablillos informáticos pueden ayudar a mantener una web muy fresca y dinámica.

B.1.3 Activa tus redes

Facebook, Instagram y Twitter son las redes donde más encaja el contenido de un restaurante actualmente.

Es en estas redes donde encontramos la mayoría de tráfico de contenido destinado a la comunidad de consumidores de los negocios del sector.

No intentes hacerlo tú solo, porque la creación de contenido en forma de texto, imágenes y videos que lancen mensajes de identidad (quién es tu restaurante, tu marca), además de contenido de valor para la comunidad que quieres crear, debe ser eficaz. Y gestionar campañas promocionales con herramientas como *Google, Facebook o Instagram Ads* tiene una complejidad no apta para *amateurs*.

El ROI (*Return of Investment*), o lo que es lo mismo, el dinero que va a hacerte ganar la activación de tus redes es difícil de medir. Lo que sí puedo afirmarte es que hoy en día, con toda esa comunidad de *c-citizens* de la que hemos hablado conectados al ecosistema digital y el poder del Social Media *in crescendo*, **no puedes quedarte fuera.**

B.1.4 Activa tus influencers

Un *influencer* es el bloguero gastronómico más conocido de tu ciudad. O un periodista gastronómico, o la gente de la farándula. Cualquier persona que sea un "altavoz público" y su visibilidad en redes tenga repercusión. Si cuadra con tu modelo de negocio y tienes presupuesto, puedes plantearte hacer acciones con ellos. Tu agencia gestionará su participación.

Activalos, pero no olvides que tus clientes satisfechos y fidelizados serán tus mejores influencers.

Conviértelos en los embajadores de tu negocio que hablan maravillas de la rapidez de tu servicio, la creatividad de tus platos, la atención en la terraza, la estupenda carta de vinos... Pídeles que hablen de ti, que te recomienden. **iActiva a los influencers de tu comunidad!**

B.2. Offline

La coherencia entre el online y offline es fundamental para que la comunidad de consumidores que queremos formar perciba la marca/negocio/producto de forma correcta.

Todo lo que ocurre en la red debe ser reflejo de la realidad y viceversa. No vendas lo que no encontrarán tus clientes cuando lleguen a tu negocio, no crees falsas expectativas.

Sé creativo, pero real y confiable.

B.1.5 Activa los Canales de Distribución

...Cuentas con una gran variedad de plataformas donde "colocar" tu producto. Desde *El Tenedor*, a *Atrápalo*, pasando por *Tripadvisor*, *Booking*, *Yelp*, *Restaurants*, *loquesea*... Son canales que ofrecen tu producto a sus usuarios a partir de un acuerdo económico que negocian contigo.

Valora con tu agencia qué canales son interesantes, su alcance y las condiciones económicas de cada uno. Cuando hablamos de canales de distribución y de los productos que vas a promocionar en ellos, debes volver al documento donde haces tus números para tu cuenta de explotación y considerar los gastos que se devengan de estas ventas. **No, no son gratis.**

PDN: ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios vendrá definida por cuánto quieres y puedes ganar ya que, dependiendo de esto, existen diferentes estrategias a poner en marcha. Por lo tanto, **la decisión dependerá de a qué objetivos demos prioridad:** beneficios rápidos, rentabilidad a largo plazo, ganar cuota de mercado o generar reputación.

Si decides equipararte o diferenciarte a la alta o a la baja con **Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia**, valora pros y contras y tus posibilidades reales poniendo bajo lupa tus costes fijos/variables, la rentabilidad de tus productos, los volúmenes de venta, la hipotética reacción de la clientela que esperas y los precios de la competencia.

Equipararse con los precios de los competidores: es una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre, como en los *fast food*, en los menús de mediodía o en copas en una cierta zona. ¿Cuándo la elegiremos?

Si hay gran cantidad de productos similares en el mercado y están poco diferenciados. Si el cliente no percibe un valor diferencial, es difícil "cobrar más".

En casos en que la empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio. El mercado manda.



Diferenciarse de los competidores con precios superiores: esta elección se da cuando la opción es un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben. Para implementar esta estrategia con éxito:

Es imprescindible planear un negocio con imagen de calidad, productos muy diferenciados y con un grupo de consumidores que percibe que no hay productos sustitutos.

Es imprescindible transmitir una imagen de calidad o exclusividad, a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo.

IMPORTANTE:

Si orientas tu negocio a un nivel de precios alto, analiza los factores clave.

Esta estrategia de precios de prestigio valora estos puntos:

Realmente **existe un mercado** (por lo general pequeño) que tiene buena disposición hacia el producto/servicio o que es consciente de la calidad y el estatus que le puede dar al cliente.

Los clientes potenciales tienen la **capacidad económica** para adquirirlo.

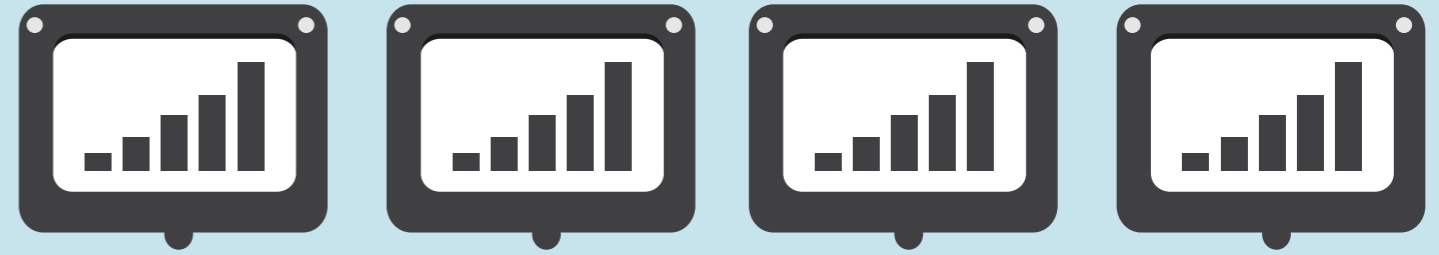
El producto o servicio que se les ofrece es de alta calidad, tiene características exclusivas o innovadoras y da una **imagen de estatus o prestigio**.

Es complicado que la competencia aparezca pronto.

Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: la idea principal de esta estrategia es estimular la demanda de los segmentos actuales y/o potenciales que son sensibles al precio.

Importante valorar si los costes variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar, al menos rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad.

Importante valorar el impacto de una reducción de márgenes en la viabilidad económica.



ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El apartado Económico-Financiero del Plan nos servirá para **demostrar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.**

En el momento de comenzar a desarrollarlo hemos de realizar una serie de hipótesis, como el coste de los productos/servicios que nos permitirán realizar la actividad, el volumen de ventas esperado o los costes fijos (alquileres, suministros y personal básicamente).

Empecemos por construir la cuenta de explotación, que una vez cerrada se convertirá en **una guía de trabajo muy útil que te indicará cuánto debes vender y cómo debes gestionar tu operativa** para obtener los resultados deseados, la hoja de ruta económica de tu negocio.

Una cuenta de explotación necesita que le aportes ciertos datos para generar cálculos: los costes fijos y variables diferenciados – con el coste que resulta de los escandallados, que forman parte de la ficha técnica del artículo de venta en hostelería y calcula el coste de tus platos (recetas) – y las cifras de ventas. Del cálculo de estas cifras se obtiene el EBIDTA o GOP, **uno de los indicadores financieros más conocidos, además de imprescindible en cualquier análisis fundamental de una empresa.** Sus siglas representan, en inglés, las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) o, lo que es lo mismo, representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. **Constituye un indicador aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva.**

1. ESCANDALLO

El control y buena gestión de la materia prima es un aspecto fundamental para obtener un rendimiento económico positivo.

Mantener una trazabilidad de los productos que vamos a utilizar para la elaboración de una receta nos facilitará realizar el cálculo de costes de la materia prima. Es una de tus primeras tareas: **conocer cuánto vale lo que vas a ponerle a tu cliente en el plato.** Y ese total considera muchas variables, no únicamente el coste básico de la materia prima (el kilo de merluza o el precio de los tomates).

Un cocinero que se llame a si mismo "chef" debe dominar el bonito arte de los escandallos con soltura y seguridad. Si no lo hace, no le llames chef.

Si todo lo que acabo de contarte te suena a chino, *googlea* "consultor gastronomía" y déjate ayudar por un profesional que convierta en números los platos que tienes en la cabeza vender. Y no, **no es cuestión de sumar las cantidades de ingredientes que contiene una receta para sacar el coste**, es una metodología mucho más compleja. Si de pequeño te gustaban las mates, adorarás los escandallos.

A partir de ciertos volúmenes, la gestión de escandallos representa el corazón de la rentabilidad de un restaurante. Pequeños ajustes pueden dar unos resultados espectaculares.

2. COSTES FIJOS VS. COSTES VARIABLES

Es bastante habitual hacer números pensando sólo en los costes fijos. Son los más fáciles de controlar, ya que no varían en relación a la operativa. El alquiler o el impuesto que paga tu terraza no va a cambiar tengas o no tengas clientes. Por este motivo les llamamos fijos, porque no varían en relación a la operativa. Es una carga económica que va a estar ahí periódicamente, vendas o no.

Los costes variables están sujetos a la operativa, es decir, si vendes mucho serán más altos. Si tienes muchos clientes que piden merluza, terminarás siendo muy amigo de tu proveedor de pescado, en cambio si no vendes tomates no tendrás que contabilizar ninguna factura del proveedor. Si están bien asociados, lo que te interesa es que tus gastos fijos sean muy controlables y que tengas altísimos gastos variables (= mucha venta). Los gastos variables tienen una maravillosa condición: tienes la oportunidad de negociarlos a tu favor cuando creces en volumen. Seguro que entiendes perfectamente que la cadena de hoteles Melià, con establecimientos en todo el mundo y un volumen de operaciones espectacular, no compra la cerveza o el refresco de cola al mismo precio que el restaurante en el que comes habitualmente tu menú. Es el principio de la economía de escalas.

El personal, que si sigues un formato de negocio más o menos tradicional será una partida enorme de tus gastos es, habitualmente, un fijo. Eso quiere decir que, si durante una semana una ola de frío ha confinado a los humanos en sus casas y no has vendido un colín, no tendrás variables pero se te comerá el fijo. Por este motivo, el empleo de "extras", "stagiers" u otros modelos de contratación profesional más flexibles han sido fundamentales para que muchos establecimientos puedan conseguir su rentabilidad convirtiendo una parte del coste salarial en gasto variable.

Otra forma de jugar con esta partida es contando una parte de salario como gasto fijo (nómina mensual) y otra parte como variable en forma de bonus por objetivos individuales o colectivos de tus equipos.

Utilizo el plural "equipos" ya que, para los equipos de sala y cocina, los objetivos suelen ser muy diferentes. En la sala, el objetivo es la satisfacción del cliente y la venta. En la cocina, el indicador más, más claro de la eficiencia de un equipo es la calidad de los platos y el foodcost (coste de comida). Si te planteas un variable para tu equipo, tenlo en cuenta.



3. EBITDA (GOP)

El *EBITDA* se calcula a partir del resultado final de explotación de la empresa, sin incorporar los gastos por intereses e impuestos, ni las disminuciones de valor por amortizaciones o depreciaciones, con el objetivo último de **mostrar el resultado puro de explotación de la empresa.**

El apellido de tu negocio, la parte que realmente interesará principalmente a un inversor se llama EBITDA. Es tu capacidad de generar dinero con el negocio.

En el caso de un nuevo negocio, hay que estructurar una cuenta de explotación en la que podamos, de forma hipotética, ver que *EBITDA* (también llamado *GOP*, *Gross Operational Profit*) genera la actividad comercial que planteamos a partir de hipótesis de gastos e ingresos.

Una cuenta que **tendrá inicialmente una estructura muy sencilla, para poder ir "jugando" con ella** y adaptándola a las modificaciones que vayas realizando, hasta encontrar el volumen de ventas necesario, los costes fijos y variables y margen adecuado para poder soportar la estructura empresarial y garantizar la recuperación de la inversión y lograr los objetivos económicos.

Trabajar sobre una cuenta de explotación, en la pantalla del ordenador, resulta bastante divertido. Cambiar porcentajes, aumentar precios, alterar alguna cifra, llenarnos de optimismo... Por eso te recomiendo que, cuando tengas claros tu capacidad financiera en el proyecto, el objetivo real de tu negocio, el producto que vas a vender y dónde, inicies la necesaria **operación de verificar la cuenta numéricamente y desde una perspectiva realista de tu proyecto y del mercado, de la mano de un asesor.** Hay profesionales buenísimos con los números y con un gran talento para diseñar tu hoja de ruta económica a medida y enfocada a que tu inversión se recupere, dando beneficios.

D PDN: INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Estos son tres puntos súper importantes de tu PdN, a reflejar en el apartado económico-financiero.

D.1 Plan de inversiones y financiación

Adecuación del local, de modo que garantice que reúne las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad exigidas por la legislación vigente. El local deberá disponer de licencia municipal de apertura y reunir las condiciones que exige la normativa. La adecuación de un espacio puede llegar a ser tu mayor inversión.

Mobiliario y decoración: el mobiliario básico ha de estar compuesto por elementos decorativos del comedor, barra, frente del mostrador, estanterías y muebles traseros. Aparador, vitrinas y estanterías para comedor y para almacén. Mesas/barras y sillas/taburetes...

Equipamiento: está formado por distintos elementos que permiten la elaboración de los productos, su correcta conservación y la prestación del servicio al cliente. Es una lista larga que incluye (dependiendo del tipo de negocio a montar):

- >> Maquinaria para la preparación de productos: horno, plancha, freidora, microondas...
- >> Maquinaria para la conservación y el mantenimiento: congelador, cámaras y vitrinas frigoríficas...
- >> Otra maquinaria: máquina de hacer hielo, fregadero, lavavajillas...
- >> Maquinaria de sala: cafetera, batidoras, vitrinas de conservación...
- >> Utensilios: vajilla, cubertería, cristalería, bandejas, saleros, salseras, pimenteros, sacacorchos, abrebotellas, abrelatas, mantelería completa y paños diversos, ceniceros, servilleteros, packaging para *take away* en caso de que lo haya...
- >> Uniformes de personal.
- >> Otros.



PARA TERMINAR

Un PdN es un documento vivo. Organízate de forma disciplinada para ir compilando toda la información que vayas recabando y para afrontar los nuevos retos y oportunidades que vayan surgiendo en el proceso de construir tu proyecto.

Vuelve a los textos y a las hojas de cálculo cada vez que una idea haga clic en tu cabeza a medida que avanzas en el conocimiento del sector y mejor definición de tu proyecto.

Prueba supuestos. Cambia el enfoque. Sueña ahora y sé realista en la conclusión. No te pongas barreras, todo es posible. **Pero cuídate de que lo que propones funciona financieramente.**

Un PdN es un increíble ejercicio de creatividad, que puede no tener fin y en el que podemos llegar a enrocaros dando vueltas y más vueltas a ideas y números. Es la parálisis por el análisis, la esperanza de encontrar algo mejor. En un momento determinado encontraremos "el local" y deberemos ejecutar el Plan. Hay que estar preparados.

Lo más habitual es desarrollar este documento mientras se busca local, ya que la ubicación del negocio va a pesar mucho en todas las decisiones del PdN. Y lo más habitual es ir haciendo hipótesis rápidas cuando se localiza un espacio que puede encajar con la idea y la posibilidad de inversión.

Se tardan varios meses, en la mayoría de los casos, en encontrar los m² más adecuados y ajustados a nuestro presupuesto. Y se visitan de 4 a 15 locales, de media.

Durante este periodo, repite todos los pasos varias veces, ajusta los números y explora nuevas ideas que puedan aportar ese valor añadido que va a hacer de tu negocio, un éxito.

Tienes mucho trabajo por delante. ¿Necesitas ayuda? Googlea "consultor hostelería" y elige la opción que más te guste entre los muchos profesionales que pueden aportar valor a tu negocio. No te quedes con uno, cada profesional tiene su especialidad y, si eres capaz de reunir en tu equipo a los más adecuados para tu proyecto, (casi) nada puede salir mal.

D.1 Presupuesto de tesorería

La previsión del presupuesto de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. **La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo considerado.**

Fondo de Maniobra (*Working Capital*)

A la hora de estimar el fondo de maniobra, **considera una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los primeros meses**, en los que es posible que no se cumplan las previsiones de ventas y la tesorería sufra y tengas dificultades para afrontar obligaciones como el pago del personal, alquiler, facturas de proveedores...

Es cierto que los negocios de restauración tienen una gran parte de sus cobros al contado, una vez el cliente ha consumido el servicio y que, habitualmente, las grandes compras se hacen contra factura a 30/60 días y eso facilita la tesorería. Los pagos con tickets de comida, grupos contratados de agencias o cualquier otro canal que no pague al contado **pueden influir mucho en la previsión de la tesorería.** A tenerlo en cuenta.

El **pago de impuestos** es una de las obligaciones que, no por no estar en el calendario fiscal, deja de sorprender y, casi siempre por falta de previsión, obliga al empresario a hacer malabarismos para afrontar los pagos trimestrales.

DISEÑO TÉCNICO DE CARTAS Y MENÚS

La carta de tu restaurante es **tu gran apuesta**. En ella juegan una oferta gastronómica y tus posibilidades operativas y la decisión de compra de tus clientes. Tus clientes recordarán tu carta y, por lo tanto, tu negocio, si ésta es atractiva y cumple sus expectativas de variedad y calidad. Estos son algunos consejos que quiero compartir para que, a la hora de diseñar tu carta, apliques algunas técnicas para hacer de la carta una buena herramienta de ventas.

Los listados de cientos de platos ordenados por entrantes, ensaladas, sopas, huevos, carnes, pescados, guarniciones... no se recuerdan. **Tus clientes vienen a comer, no al súper**. Ofrece personalidad, singularidad y una oferta adaptada a tu cliente. Sorpréndelos con algo diferente. Enamóralos con tu carta.

Aprovecha el inicio de una nueva temporada para revisar tus platos, la composición de la carta y, por supuesto, el soporte físico en que la expones a los ojos de tus clientes.

Tu comunidad de **clientes es quien va a decidir qué platos tienen éxito y qué platos hay que retirar de la carta**. Estudia bien qué es lo que quieren cuando se sientan a tu mesa. Tienes dos opciones: o sirves lo que tu cliente habitual quiere, o te arriesgas a crear un producto para atraer a una clientela que no es natural en tu restaurante.

Valora si quieres trabajar con los locales (los oficinistas que trabajan en dos manzanas a la redonda, las familias residentes de la zona...) o prefieres crear un concepto de carta dirigido a otro *target* (jóvenes que quieren buen *fast food*, por ejemplo) y que se desplacen para acudir a tus mesas.

No compongas tu carta según tus gustos, es el peor error que puedes cometer. Tú no pagas al final de la comida, "ellos", tus clientes, sí.

Analiza a tu comunidad de clientes: quiénes son, de dónde vienen, dónde trabajan, qué edad tienen y por qué vienen. Con toda esta información, entenderás qué es lo que quieren. A partir de ahí, dáselo.

EL CONCEPTO ES EL CONCEPTO

Sin un concepto claro de lo que vas a servir, es difícil tener una carta coherente. La especialización es básica: un oyster bar no es conocido por sus hamburguesas y, en una casa de pinchos, no encontraremos curry indio. Define bien tu restaurante y el tipo de cocina que vas a trabajar. No lías a tu cliente con demasiadas cosas y conceptos cruzados. Propón un universo de sabores y sensaciones que se ajuste a su perfil.

EL PODER DEL CAMBIO

Dale a tu cliente una razón para volver y optimiza los productos de temporada. Cambia platos con cierta frecuencia, mantén una pequeña lista de sugerencias que va variando y sigue atentamente las tendencias. A veces, una hojita de cilantro o un crush de pimienta de Sichuan pueden darle otra dimensión a tus emplatados.

EL SOPORTE

Por último, no dejes en manos del *Word* y la impresora el trabajo de vender tus platos. Una carta bonita, bien editada, con alma, te ayudará a vender más.



APLICAR neuromarketing A LA CARTA/MENÚ

El *neuromarketing* es una ciencia que **estudia el comportamiento del cliente para adelantarse a sus decisiones de compra.**

El neuromarketing nos ha enseñado que:

Hacer una carta es algo más que escribir los nombres de platos y su importe en una lista. Hay que pensar en el diseño, el tamaño y el formato, en la disposición de los platos, las descripciones o la forma de colocar o escribir los precios, para que el cliente compre lo que nosotros queremos vender.

La carta de un restaurante es el único documento que sabemos que el cliente va a leer (ya sea sentado en el restaurante o digitalmente en la palma de su mano o en la pantalla de la *tablet*), y también **es una de las principales herramientas de marketing**, sin olvidar que in situ es tu mejor herramienta de ventas.

CLAVES PARA IMPLEMENTAR NEUROMARKETING EN LA CARTA Y EL MENÚ

No acompañar los precios con el símbolo monetario €, \$, £ (10,50 en lugar de 10,50€). La Escuela de Hostelería de la Universidad de Cornell realizó una investigación cuyo resultado mostraba que los comensales que recibían cartas de menú en las que el precio del plato no iba acompañado del símbolo de la moneda se gastaban más que el resto, porque el símbolo monetario hace que seamos más conscientes de los precios.

La mejor forma de evitar el sentimiento de culpabilidad del cliente por el gasto, es ignorar el símbolo de la moneda y escribir la cifra correspondiente de cada plato en un tamaño inferior al utilizado en la descripción del plato.

Si quitamos el símbolo pero lo escribimos en letras, **el comensal también gastará menos** porque esto sigue despertando en él sentimientos negativos asociados al gasto.

No alinear los precios, ya que causa el efecto escáner en nuestra mente y tendemos a elegir lo más barato. No es conveniente hacer el menú como una lista de precios, poniendo el importe a un lado con una línea de puntos para dirigir la vista hacia ellos.

No es necesario destacar el precio, es mejor situarlo seguido del párrafo.

Terminaciones de precios: establecer los precios en un múltiplo de cinco. El cliente asocia los precios terminados en 9 con un producto con valor pero no con calidad. En cambio, los que terminan en múltiplos de 5 los percibe de manera más positiva porque son "más amigables", según un estudio del *Food and Brand Lab* de la Universidad de Cornell.

Descripción de los platos en vez de incluir sólo el nombre. Según una investigación de la Universidad de Illinois:

Cuanto más se describan los productos que forman un plato, más dispuesto se mostrará el cliente a pagar su precio por él.

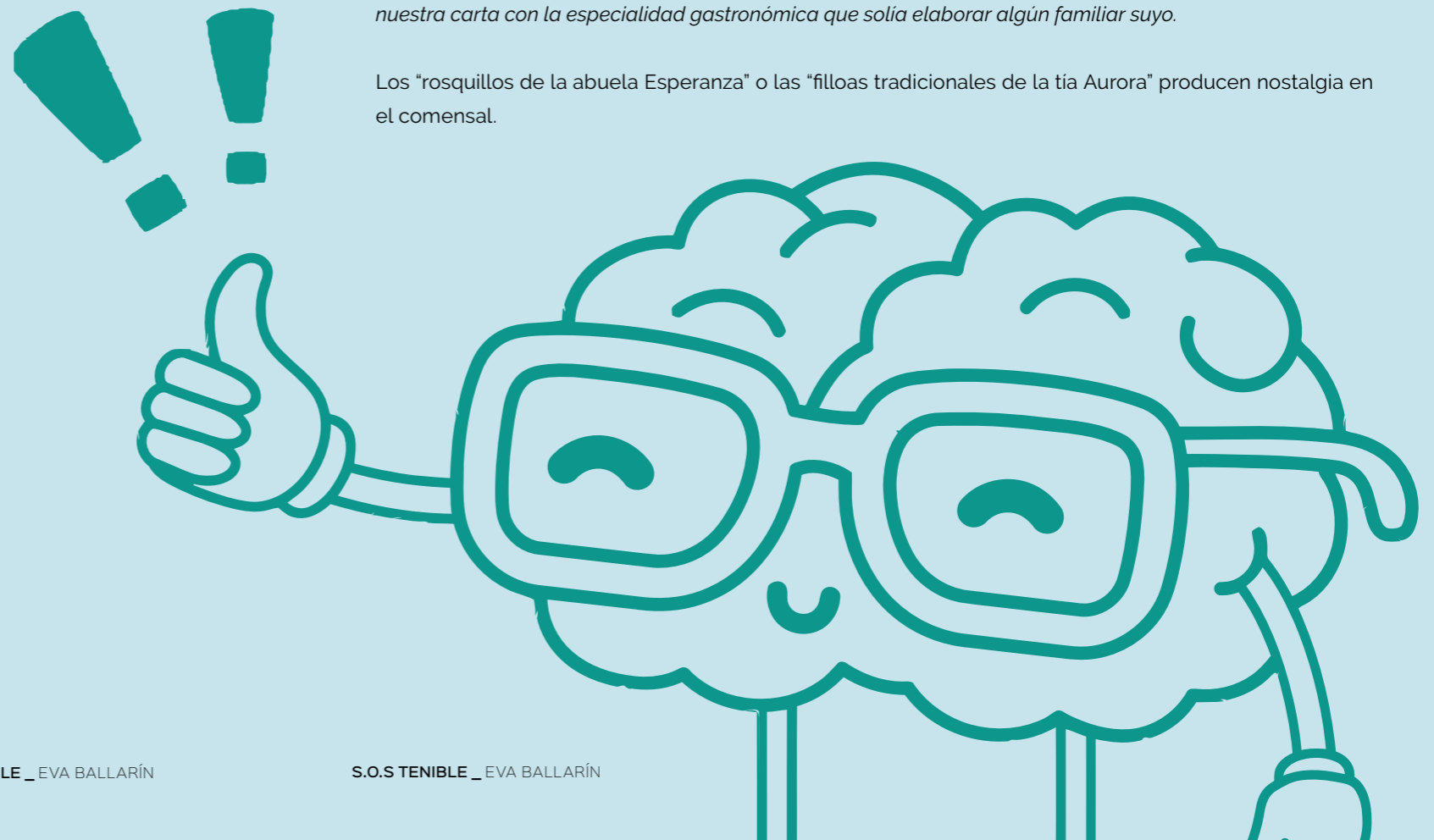
En vez de hablar de "hamburguesa extra", es mejor mencionar "hamburguesa de ternera con tomates maduros de huerta ecológica, rulos de queso de cabra, aros de cebolla caramelizada, canónigos tiernos y rúcula fresca". De este modo **mostramos el producto de una manera más atractiva, al mismo tiempo que justificamos su precio** y conseguimos que el cliente perciba la hamburguesa como deliciosa y completa.

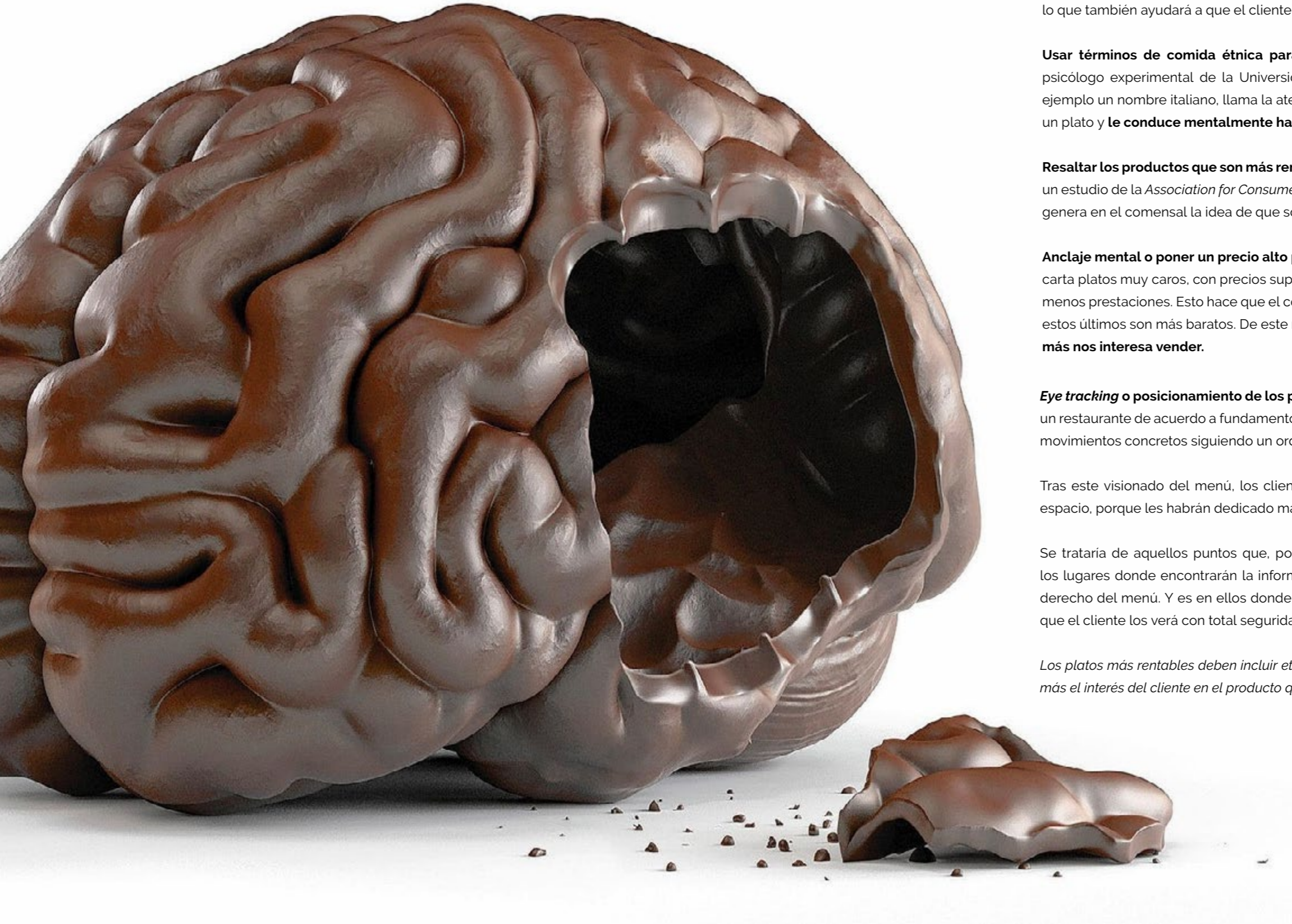
Debemos hacer uso de palabras como "fresco", "natural", "bajo en calorías"... sin asumir que el cliente ya lo sabe.

Poner nombres propios a los platos. A los clientes les atraen más los nombres de los platos con connotaciones familiares y caseras, porque son nombres que les transmiten confianza.

Podemos jugar a generar emociones en el comensal, y provocar que su memoria asocie ciertos platos de nuestra carta con la especialidad gastronómica que solía elaborar algún familiar suyo.

Los "rosquillos de la abuela Esperanza" o las "filloas tradicionales de la tía Aurora" producen nostalgia en el comensal.





Buscar la autenticidad recurriendo a indicaciones geográficas. Añadir la procedencia del producto en el nombre del plato es otra buena opción para mostrar su calidad y vender más y más caro, puesto que **el comensal asocia la indicación geográfica con un producto de buena calidad.** Además, las indicaciones geográficas o denominaciones de origen cuentan con sus propias campañas publicitarias, lo que también ayudará a que el cliente tenga en mente el valor de ese alimento.

Usar términos de comida étnica para añadir autenticidad a los platos. Según Charles Spence, psicólogo experimental de la Universidad de Oxford, **una etiqueta étnica o geográfica,** como por ejemplo un nombre italiano, llama la atención de una persona hacia una determinada característica en un plato y **le conduce mentalmente hacia ciertos sabores y texturas que contiene.**

Resaltar los productos que son más rentables. Acompaña los platos estrella con una fotografía. Según un estudio de la *Association for Consumer Research*, destacar de forma visual los platos de mayor precio genera en el comensal la idea de que son algo especial.

Anclaje mental o poner un precio alto para que el resto parezcan más bajos. Consiste en poner en la carta platos muy caros, con precios superiores a los de la media de la carta, o de igual precio pero con menos prestaciones. Esto hace que el comensal los compare con el resto y tenga la percepción de que estos últimos son más baratos. De este modo **conseguimos incrementar las ventas de los platos que más nos interesa vender.**

Eye tracking o posicionamiento de los platos en la carta. El *eye tracking* conduce a diseñar el menú de un restaurante de acuerdo a fundamentos psicológicos, pues se conoce que el ojo humano realiza unos movimientos concretos siguiendo un orden cuando está visionando la carta del menú.

Tras este visionado del menú, los clientes recordarán mejor los platos ubicados en un determinado espacio, porque les habrán dedicado más atención y tiempo de lectura.

Se trataría de aquellos puntos que, por experiencia previa o por conocimiento, consideran que son los lugares donde encontrarán la información más importante: la página impar y el extremo superior derecho del menú. Y es en ellos donde se deben situar los platos que aportan un mayor beneficio, ya que el cliente los verá con total seguridad, al fijarse especialmente en esas zonas de la carta.

Los platos más rentables deben incluir etiquetas como "sugerencias" o "especialidades", para centrar aún más el interés del cliente en el producto que nos interesa.

EL PRECIO DE LOS PLATOS

Qué precio de venta ponerle a tus platos? **Encontrar el precio ideal es una de las tareas más difíciles.**

Juan Olmedo hace un análisis de cómo poner precio a los platos de tu negocio en un muy buen artículo sobre pricing que quiero compartir aquí contigo. Ésta es una visión complementaria al escandallo, que tiene muy en cuenta a la competencia.

Para Olmedo, estos son los **cuatro pasos** que debemos dar para poner precio a un plato.

PASO 1: Averiguamos cuanto está dispuesto a pagar el cliente bien por nuestro producto, bien por el "valor añadido" que aporta. Es buena idea tener en cuenta que, cuanto mayor sea la horquilla de maniobra que dejemos a nuestros competidores, más fácil será que estos entren.

PASO 2: Investigamos cuál es el nivel del mercado, de nuestra competencia y qué margen de maniobra tenemos.

PASO 3: Calculado el margen de maniobra, determinamos qué costes tenemos y cómo podemos ajustar o reducir los mismos.

PASO 4: Por último – y habiendo seguido esta secuencia – determinamos cuál es la resultante en nuestro negocio. Ten en cuenta que **el beneficio debe ser una resultante, no un objetivo primario.**

Si el resultado del proceso es positivo, has conseguido fijar el precio. Si no, deberás mejorar el punto tercero... o dedicarte a otro negocio.



EVITA CONFLICTOS

La carta o el menú físico del restaurante es un **vehículo de comunicación con el cliente**. Los platos que conforman la oferta gastronómica, sus ingredientes e información nutricional, el precio o el tipo de ración **no son el único contenido que hay que incluir en este soporte**.

Las "condiciones" de venta también deben quedar reflejadas, sobretodo en establecimientos que, por el tipo de oferta que tienen, pueden llevar a confusiones.

La decepción es una de las peores emociones que podemos generar en el cliente, la sensación (real o no) de engaño llevará a malos comentarios, y los malentendidos pueden acabar en comentarios virales de *Tripadvisor* que no benefician a nadie.

Por lo tanto, a la hora de determinar el contenido de la carta, **incorporemos la información sensible que puede llevar a conflictos**. Estas son las condiciones más habituales que llevan a confusión:

Pan, bebida y postre

En muchos restaurantes, el pan tiene un precio extra. Cuando llega la cuenta, puede sorprender al cliente que se le cobre algo que, tradicionalmente, ha sido "gratuito" en la mayoría de los restaurantes. Al igual que el convoy de aceite, vinagre, sal y pimienta, muchos consumidores entienden que el pan va asociado al precio final del servicio, sin coste extra. Si el pan no está incluido en tu producto, comunícalo en la carta.

Aclarar bien qué incluye el menú es bueno para todos, para ti y para tus clientes.

Pan extra 50cts.

Hay platos que son para mojar pan. Los guisos piden pan. Y pedir más pan es, para muchos clientes, algo normal. A ti te cuesta dinero, el panadero te lo cobra (o, si lo hacéis en el propio restaurante, tiene un coste), así que no hay motivo para ofrecerlo "de regalo". **Si lo cobras, indícalo en la carta.**

No se cambia el postre por café

Se acostumbra a argumentar que esto era una tontería, porque el café tiene más margen que el postre. Un argumento muy discutible, porque depende del coste del producto y su precio de venta. En nuestro país, un alto porcentaje de personas tomamos café Sí o Sí después de comer. Para ti, como propietario de un restaurante, es un extra importante. Deja claro en la carta si el café está incluido o no.

Si el cliente no quiere el postre, puede renunciar a él. Pero tú no debes (si no quieres) renunciar al ingreso del café.

El menú es individual

Parece lógico ¿verdad? Pero, en tiempos de ajustes económicos, vemos a jóvenes parejas compartiendo una hamburguesa y una bebida en una mesa de cafetería, o a un grupo de amigos alrededor de una ración de nachos y unas pocas cervezas. Así que no es raro que dos personas compartan un menú. Para ti, es renunciar a un comensal en el servicio. Si tienes 40 sillas, tu potencial es de vender 40 menús y poder doblar alguna mesa... Si queda por escrito en la carta o menú, te evitarás muchos malentendidos.

Pero si cada 2 sillas consumen un solo menú, tu potencial de venta merma. Así que una silla (=1 comensal) es un menú completo a vender.

Dos segundos, suplemento de 2€

Los segundos platos tienen un coste superior, normalmente. Se elaboran con productos de mayor coste, son los "platos de resistencia". Ningún problema en que comas los penne amatriciana y el pollo al horno, ambos segundos del menú del día, es tu elección. Pero **esa trampa es vieja y no hay que caer en ella**. Si el cliente desea tomar dos segundos, que conozca bien las condiciones de venta.

Cuando el restaurante pasa de ser una "casa de comidas" regentada por una familia que entiende la hospitalidad de una manera muy generosa, a un **negocio gestionado de forma profesional** con sus escandallos, su cuenta de explotación y sus compromisos económicos, es cuando todos estos "extras" empiezan a mirarse con microscopio.

Es responsabilidad del restaurador comunicar de forma clara e inequívoca los detalles de su oferta, siendo la carta una herramienta ideal.



PERSONAL: LA MAYOR INVERSIÓN DE TU NEGOCIO

El personal, tu equipo, puede ser **tu gran aliado o tu peor enemigo**. Hasta que la tecnología nos engulla y terminemos pidiendo hielo al holograma de un camarero, en hostelería el "sangre, sudor y lágrimas" se escribe en las nóminas mensuales.

El personal, tu equipo, es la base de tu negocio.

Es importante saber qué esperas de ese grupo de personas al que debes liderar y contagiar de tu filosofía, para que sean capaces de hacer llegar al cliente la experiencia que has diseñado.

En el sector de la hostelería, lo he comentado varias veces, **el gasto más importante acostumbra a ser el de personal**. El equipo se lleva una buena parte de los gastos fijos y la gestión de este recurso, con la alta rotación tradicional del sector, es uno de los mayores retos.

Si no estás familiarizado con la gestión de recursos humanos en hostelería, con lidiar con un equipo de cocina y una brigada de sala, te aconsejo acudir a profesionales. **Una empresa especializada puede ayudarte a planificar tu plantilla en el momento de la apertura**, asumir la selección de personal y su formación e, incluso, diseñar un manual de operaciones para tu negocio.

El primer paso es determinar qué equipo necesitas y, para hacerlo, deberás cruzar dos datos: **qué tareas hay que hacer y quién va a hacerlas**.

Personal = Equipo Humano

Las tres grandes preguntas en cuestión de personal son: **¿QUÉ hay que hacer? ¿CÓMO lo planificarás? y ¿QUÉ perfiles necesitas para que la operativa funcione?** Unas pistas:

Te recomiendo empezar con la lista de tareas. En ella debes describir todas las tareas que requiere mantener tu negocio operativo. Desde subir la persiana a la hora de abrir, hasta conectar la alarma al cierre, pasando por la compra de papel higiénico, las tareas de limpieza y mantenimiento, el control de los stocks, la organización de los turnos, el cierre de la caja diaria, la atención online en las redes sociales o el pago de facturas en efectivo a proveedores.





Una vez sepas todo, todo, todo lo que hay que hacer, continúa con:

- » Planificar el equipo necesario.
- » Asignar esas tareas y responsabilidades a diferentes perfiles profesionales (camarero, jefe de cocina, personal de limpieza...).
- » Describir y diferenciar el trabajo diario, semanal, mensual y anual de los diferentes perfiles que componen tu equipo.
- » Identificar los perfiles personales que deberán reunir quienes ocupen cada perfil profesional.
- » Crear el organigrama de puestos de trabajo, con sus tareas y sus responsabilidades.
- » Definir los tipos de contrato de trabajo para cada puesto.

Llegados a este punto, tienes definido tu **organigrama**. Es el momento de **poner un precio anual a cada puesto de trabajo**. El convenio de zona te ayudará a conocer los salarios y condiciones de cada profesional que necesitas.

La suma de todo lo descrito es tu coste salarial. Calcúlalo anualmente. Y ahora piensa cuántas hamburguesas, *gintonic*s, platos de sushi o de cocido madrileño, menús de autor, o degustaciones tienes que vender... sólo para pagar a tu personal.

Tu equipo es tu mayor inversión. Y el motor de tu negocio. De la calidad de servicio que ofrezcas dependerá en gran parte tu éxito. Selecciona con el máximo rigor, forma con cariño y lidera con inteligencia para conseguir un equipo TOP.

¿Seguimos?

¿QUÉ NOMBRE PONERLE A UN RESTAURANTE?

“Un nombre para cada cosa y cada cosa con su nombre”. Eso dicen, ¿no? En cuestión de ponerle nombre a un restaurante, además de pensarlo bien, es necesario diferenciar algunos conceptos. Así que, empecemos por el principio. Lo primero que has de saber es que el nombre comercial, el nombre de la sociedad y los dominios online, no son lo mismo.

Debes tener claro que:

➤➤ **MARCAS:**

Se refieren a signos distintivos de productos o servicios que los diferencian de otros productos similares.

➤➤ **DENOMINACIONES SOCIALES:**

Son los nombres de las Sociedades.

➤➤ **DOMINIO:**

Es el nombre que identifica un sitio web. Ha de ser único en Internet.

Una vez sabes hacer esta distinción, ten en cuenta que **una misma empresa (denominación social) puede tener varias marcas, dominios, nombres comerciales, etc.** No es necesario, sin embargo, que los nombres sean diferentes. En los tres casos pueden llamarse de la misma forma: *Las Brasas de Pepín SL*, *Restaurante Las Brasas de Pepín* y *http://www.lasbrasasdepepin.com*.

En el caso de las **marcas, estas pueden estar sujetas a Propiedad Intelectual**, lo que permite proteger frases, textos, eslóganes, etc. Si inventas el *“Just Do It”*, *“La Chispa de la Vida”* o *“I’m lovin’it”*, deberías patentarlos.

En el proceso de tomar decisiones para llegar a un PdN por el que apostar, hay muchos momentos en los que conviene tener al lado alguien que te ayude a reflexionar. Alguien que aporte criterio y orden para canalizar toda esa energía. La elección del nombre, el “naming”, es uno de esos momentos.



1

TODO PARTE DE UNA IDEA

A partir de un concepto de oferta gastronómica, servicio, entorno y cliente al que nos orientamos, hay que construir **el nombre, el logotipo y el slogan, que son los TRES elementos básicos de imagen corporativa**, y constituyen la auténtica carta de presentación del negocio al mundo on y offline.

Aunque la elección de un nombre para tu restaurante puede parecer una decisión simple, no lo es y merece una reflexión profunda. El nombre puede afectar a la manera en que los clientes perciben el restaurante y a la primera impresión que queda en la memoria duradera.

¿Empezamos?

2

TRES CRITERIOS DE ELECCIÓN

Elegir un nombre de restaurante es – casi – tan importante como decidir qué tipo de comida se va a servir.

Las consideraciones más importantes a la hora de planificar estratégicamente el nombre del bar, restaurante o cafetería se agrupan en **tres amplios criterios: estrategia, lingüística y legalidad y disponibilidad.**

- **Estrategia:** buscamos un nombre que capture la atención, conecte con el producto y sea atractivo.
- **Lingüística:** pensamos en un nombre que hablado, escrito y tecleado en Google y buscadores en general sea fácil de encontrar, reconocer y pronunciar en todos los idiomas, sin connotaciones culturalmente sensibles. Cuidado en este punto con el idioma a utilizar. A veces poner nombres en inglés u otros idiomas podría dar cierto estilo a la personalidad de marca, pero hay que verificar si nuestros clientes potenciales se sienten cómodos con ese toque internacional a la hora de pronunciarlo.

Un buen nombre debe ser fácil de recordar y fácil de deletrear. Puede reflejar el tema del restaurante, su ubicación, un juego de palabras o una combinación de todo con la que te sientas cómodo. Pero tiene que funcionar.

- **Legalidad y disponibilidad:** nos aseguramos de que el nombre seleccionado cumpla con los requisitos legales y funcione bien, con un dominio fácil de usar y disponible tanto como denominación social como en cuanto al dominio de Internet.

3

UN CUESTIONARIO PARA REFLEXIONAR

Encontrar las respuestas a las preguntas adecuadas es una de las mejores maneras de empezar a definir el nombre con el que vamos a casarnos. Algunas de las preguntas que debes hacerte al respecto son:

- **¿Qué es lo que debo tener en cuenta?** Hay una serie de propiedades del nombre que lo hacen bueno para algunas cosas y malo para otras, porque ayudan a centrar el ámbito del negocio pero limitan sus potencialidades a futuro.

El nombre debe apoyar el modelo de negocio.

- **¿Qué quiero comunicar?** El nombre debe dar una idea inmediata e inequívoca del tipo de negocio al que se refiere y diferenciarte de la competencia, mostrando la ventaja competitiva y los atributos básicos de tu propuesta de valor añadido.
- **¿Cómo lograr que el cliente lo recuerde y que, a la vez, llame la atención del público objetivo?** El nombre debe ser corto, fácil de pronunciar y recordar, distinto, único y auténtico, además de pegadizo. Sin olvidar evitar connotaciones negativas en el público objetivo.
- **¿Cómo lo posicionamos en internet (SEO)?** Los canales de venta online son cada vez más importantes, de modo que necesitarás responderte a esta pregunta. En este sentido, para posicionarlo bien es conveniente evitar fonéticas equivocadas (letras como z-s-c, y-ll-i, v-b, así como el uso de números o de guiones). Ayuda que sea fácil de pronunciar y de dictar a alguien que tenga que escribirlo, así como que esté bien dirigido a posibles búsquedas intuitivas en web. Comprobar si el nombre puede tener un dominio óptimo y si está libre para ser registrado en las principales redes sociales, es el primer paso.



4

CREATIVIDAD

Se pueden hacer miles de ejercicios para encontrar el nombre perfecto, con el que sentirse cómodo y por el que apostar.

El más básico es hacer listas temáticas, ya que nos proporcionan elementos con los que empezar a "jugar". Cuantos más, mejor. Para que veas más claro cómo se hace, pondremos en práctica un ejercicio. Lo primero que debes hacer es agrupar palabras bajo epígrafes diferentes. Cuando hayas terminado, te cuento qué hacer con ellas.

>> PRODUCTO: Si tu especialidad es un producto y deseas que todos lo sepan a primera vista, esta es una estrategia que funciona porque te identifica como experto en tu segmento de negocio. *Burger King* (hamburguesas) y *Pizza Hut* (pizza) son ejemplos claros.

>> CONCEPTO: Si tu establecimiento está basado en un concepto determinado (monoproducto, comida casera, fast food, paellas de fin de semana, pasta bar, bar de desayunos de moteros en fin de semana...) haz una lista con todos los nombres que se te ocurran sobre esta idea. Dale vueltas. Todas las que puedas.

>> NOMBRES PROPIOS: De acuerdo, te hace mucha ilusión que el bar se llame como tu hija. Bien. Aceptamos *Bar Noelia* como nombre pero ¿realmente es potente? Utilizar un nombre propio debe venir respaldado por un cierto prestigio o reconocimiento del personaje que está detrás... O no. Dave Thomas, el fundador de *Wendy* (el monstruo de la hamburguesa en USA), nombró a su concepto de restaurante con el nombre de su hija. Mal no le ha ido. Un último consejo: si tu apellido resulta ser *McDonalds*, *Campofrío* o *Perrier*, puedes acabar metido en problemas. Te aconsejo buscar alternativas que no estén ya registradas.

>> UBICACIÓN: Playa, montaña, casco antiguo, mirador con vistas... Relacionar el nombre del negocio con su ubicación es otra idea que puede funcionar. Apunta en esta lista cualquier palabra relacionada con la ubicación, cuantas más mejor. Más tarde iremos tachando.

>> INTERIORISMO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE: Si la decoración del establecimiento va a ser uno de los valores añadidos más claros, podemos incorporar su influencia en el nombre. *Caja Roja*, *Bar de los Espejos*, *Sala Vintage*... pueden ser complementarios con otros nombres salidos de otras listas como hamburguesas o Madrid. ¡Pon a tu imaginación a trabajar!

>> ORIGEN: Cuando el origen del producto que servimos tiene un peso importante en el modelo de negocio, la mención de este tal vez encaje en el nombre final elegido, como por ejemplo en *"La Bodega de La Rioja"* y, un clásico: *"Casa Galega"*.

>> OUT OF THE BOX: ¿Por qué no una palabra o término sin un significado especial o bien una palabra ilógica a la que dotes de concepto con el paso del tiempo? *Google*, *Michelin*, *Starbucks*, *Yahoo*... no significan nada. Pero todos sabemos exactamente quienes son, qué venden y dónde encontrarlos. Sé creativo y toma riesgos en esta lista.



Puedes hacer tantas listas como se te ocurra. Cuantas más mejor. Recuerda que es mejor tachar que quedarse en blanco. Y ahora...¡A jugar! Puedes empezar a combinar manualmente, con un boli y un folio, o utilizar herramientas de internet que ayudan a generar combinaciones de palabras de manera automatizada, con resultados que ni se te hubieran pasado por la cabeza.

Esta es una primera sesión para trabajar el nombre, el importantísimo “*naming*”, que representará el modelo de negocio, su oferta, el valor añadido... que hará que se diferencie de la competencia, atraiga clientes y los fidelice. Pero esto no ha hecho más que empezar.

NOMBRES CON UNA HISTORIA DETRÁS

5

Sea cual sea el nombre elegido, **es importante que tenga una historia**. Y si no existe, debemos construirla, porque formará parte de la comunicación y podremos utilizarla en acciones de visibilidad y promoción para el negocio. Y al *Social Media Strategist* de tu agencia de comunicación le va a ir de perlas.

CUIDADO CON LOS NOMBRES REGISTRADOS

6

Entendemos por nombre comercial todo signo susceptible de representación gráfica que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

Podemos tener derechos de propiedad industrial sobre el nombre, que se conceden para un territorio concreto, de forma que una empresa pueda desarrollar su actividad. Así, una vez inscrito el nombre elegido en el Registro de la Propiedad Industrial, se impide que otros restaurantes usen el mismo o un nombre similar. Se otorga por 10 años contados desde la fecha de presentación de la solicitud y podrá renovarse por periodos sucesivos de 10 años.

Los de la Propiedad Industrial tienen sus reglas, que no son difíciles de cumplir porque delimitan muy poco las posibilidades. Si quieres registrar, las categorías disponibles son éstas:

- Los nombres patronímicos, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas.
- Las denominaciones de fantasía.
- Las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial.
- Los anagramas y logotipos.
- Las imágenes, figuras y dibujos.
- Cualquier combinación de los signos anteriores.

IDENTIDAD, BRANDING & STORYTELLING

Este capítulo se inicia con unos cuantos ejemplos de identidad, *branding* y *storytelling* de restaurantes muy diferentes. El objetivo es que reflexiones a partir de esta información acerca de cuál va a ser el *look & feel* de tu negocio, y empieces a visualizar ejemplos para que puedas trabajar con ideas claras con los profesionales que van a ayudarte a diseñar tu imagen, la forma en cómo te veremos (nombre y logo).

Fíjate en lo que una agencia puede hacer por tu negocio: darle una identidad potente que comunique el concepto, cautive al cliente y se quede fijado en su memoria.

En este capítulo te presento **10 estudios de branding para negocios de restauración**, tan distintos como impactantes, y con alguna historia personal detrás.

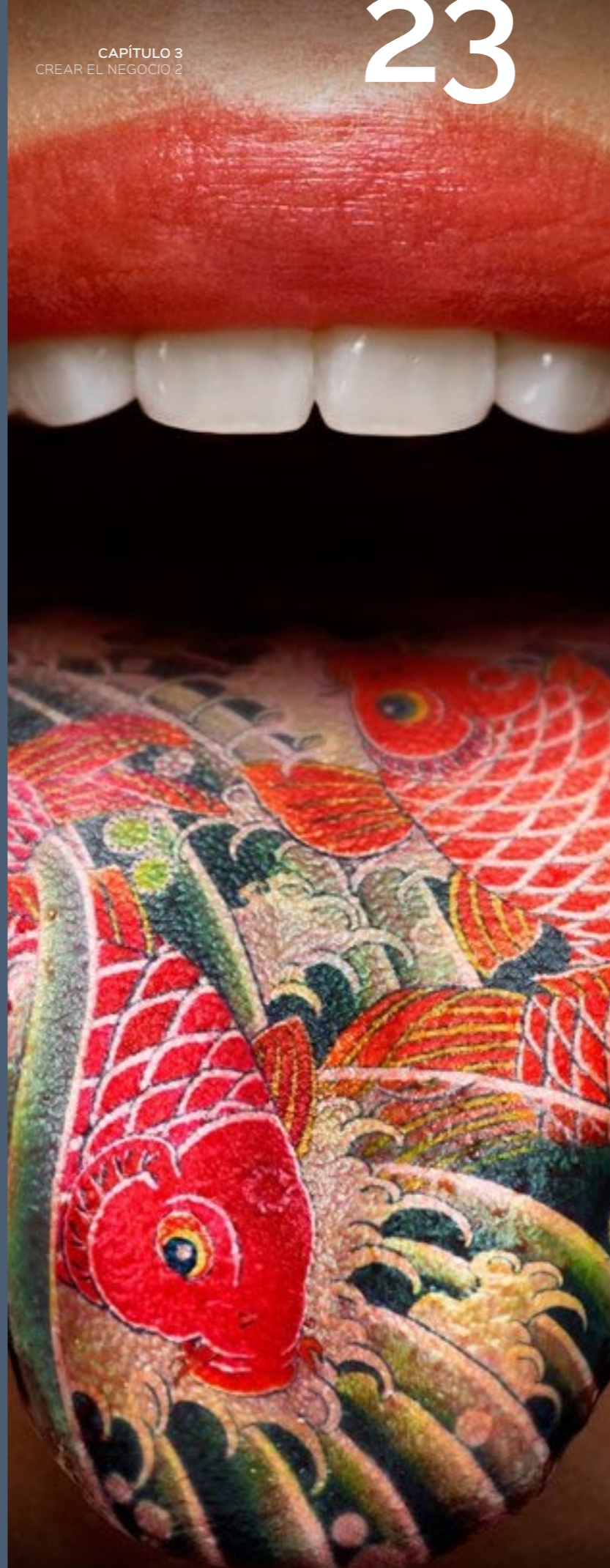
UNA MISTERIOSA EXPERIENCIA

Un local concebido como **una experiencia única** y cuyo nombre e identidad se basan en el personaje de *Miss Kō*, una misteriosa joven euroasiática, amante del arte y de los placeres, sin rostro y cuyo cuerpo está cubierto por un tatuaje 'Yakuza', señal de vinculación con el hampa en algunas culturas asiáticas.

La agencia londinense *GBH* fue la encargada de crear la **identidad del proyecto**, a partir de una mezcla ecléctica de elementos del mundo de *Miss Kō*. La carta del restaurante muestra sus tatuajes *Yakuza* (realizados por el artista europeo *Horikitsune*), el álbum de fotos de su infancia es la carta de postres, y la carta de cócteles es su cuaderno de dibujo privado, donde cada cóctel está representado por un loco personaje y lleva el nombre de uno de los amigos de *Miss Kō*.

GOTIC STYLE

Restaurante Gotika inspira su nombre y su identidad visual en la ubicación del local, ya que está situado en el sótano de un edificio neogótico). Con cierta picardía, **la identidad visual refleja la ligereza estructural** que caracterizó a la arquitectura gótica, mediante una cruz formada por un cuchillo y un tenedor, o un sacacorchos que podría recordarnos a varias cosas, como una cruz o una mujer, e incluso tener connotaciones religiosas.



SOBRE RUEDAS

Ham on Wheels es un proyecto desarrollado por el estudio barcelonés *Forma & Co*. Un nuevo concepto de restaurante *fast food premium* que combina su especialización en un clásico de la gastronomía catalana, como son las cocas de pan con tomate y jamón, con una ambientación en la cultura de la bicicleta.

UN VEGETARIANO CON UNA HISTORIA COOL

Mangolds es un restaurante vegetariano ubicado en Graz, Austria, que decidió renovar su identidad para contar una historia "cool" y diferente de la cocina vegetariana, cambiando por completo la percepción aburrida y limitada que se tiene de ésta.

DESCANSAR DE LA RUTINA

El concepto de *Fika* se basa en tomarse un descanso de la aburrida rutina diaria. Para transmitirlo de la mejor manera posible, han elegido la palabra *Fika* como naming, que en sueco significa "la hora del café" o, como lo llaman los ingleses, "*Take a Break*".

Lo que da personalidad al proyecto son las composiciones ilustrativas y fotográficas. *Collages* sorprendentes, como el emparejamiento de un sacacorchos con un pez, haciendo alusión a la unión de bar y cocina.

LA REINVENCIÓN DE LA COCINA TRADICIONAL JAPONESA

Ubicado en el área del Soho del centro de Hong Kong se encuentra *Torimen*, un restaurante con un look moderno y elegante de comida tradicional japonesa, cuya identidad visual fue desarrollada por el estudio de diseño *Blow*.

— UN HOMENAJE ESPECIAL

Common Man es un bar-restaurante ubicado en Melbourne que rinde homenaje a los hombres y mujeres trabajadores de esta ciudad.

De una manera rústica, *Common Man* ofrece abundantes comidas y una gran variedad de refrescantes cervezas que satisfacen el apetito que se tiene después de un duro día de trabajo. Teniendo en cuenta el modelo de negocio, **la identidad desarrollada para el restaurante combina la cocina tradicional con la esencia de los suburbios y la época industrial de la ciudad**, atributos que reflejan de manera especial el estilo de vida del hombre común de la capital australiana.

— COME COMO CAPITÁN, BEBE COMO MARINERO

La Cigala Azul es un restaurante de mariscos ubicado en el epicentro de un municipio de México

Para resaltar la personalidad y el ambiente marítimo del restaurante se creó un lema muy ingenioso: “*Come como capitán, bebe como marinero*”, concepto que le da un toque divertido y atrae a los visitantes a vivir una experiencia única y diferente, en un sector saturado por restaurantes de la misma clase.

— SENCILLEZ SIN COMPLICACIONES

Para la tienda-restaurante *Meat & Bread* de Vancouver, la marca debía comunicar la oferta sencilla y sin complicaciones que el restaurante pone a disposición de los clientes: sandwiches de carne. Es por eso que el *naming* fue claro y descriptivo, acompañado de un sistema visual que comunicara lo que se ofrecía cada día.

— FIDEOS Y RECUERDOS

El restaurante vietnamita *Wo Hing General Store* de San Francisco, con su *naming* y la tipografía china rinden homenaje a un pequeño almacén que el padre y el tío del propietario del restaurante regentaban en Vietnam tras tener que huir de China.

El logotipo juega con la delicada naturaleza de los fideos, alimento básico en el menú, y también con la estructura de los tubos de neón tubulares, asociados a la mayoría de restaurantes y tiendas de alimentación china en las calles.



PUESTA EN ESCENA DEL BRANDING

No es cuestión de convertir a tus camareros y camareras en hombres y mujeres anuncio pero... ¿A quién le va mal un poquito de publicidad móvil?

El personal de sala se mueve constantemente entre las mesas y sus uniformes son un soporte publicitario perfecto para tu negocio.

Eso sí, poner el nombre y el logo del restaurante **no es lo más efectivo**. Está muy visto ¿no? El cliente ya está en tu local, así que no tiene mucho sentido repetirle este dato obvio durante el servicio. Puedes publicitar **mensajes más creativos y eficaces que pueden ayudar a promocionar tu negocio entre las mesas**, que transmitan tu *branding* (identidad visual de tu marca), tus valores (¿Por qué no una chapita en el uniforme de tu equipo sobre vuestro apoyo a *Greenpeace* o a los productores locales?), tus productos estrella o aquellos que quieras promocionar.

Y si tienes una terraza en una zona con buen paso... ¡Las posibilidades son fantásticas! Serán muchos los transeúntes a los que podrás comunicar visualmente un mensaje.

Utiliza los delantales y uniformes de tu personal como herramienta comercial. Funciona.

La fachada de tu restaurante, la sala, los baños, los platitos de las notas, las cartas, las tarjetas de visita, los cristales de tu puerta y hasta la persiana con la que cierras cada noche. Todos son soportes fenomenales para una promoción "dentro de la casa" de tus productos. **Y, bien utilizados, se convierten en excelentes vendedores a coste 0.** Interesante... ¿Verdad?

Una agencia de comunicación **te ayudará a diseñar el contenido de esas piezas** (textos e imágenes) y un decorador/interiorista **te ayudará a diseñar los soportes y encontrar las ubicaciones** para los diferentes soportes físicos promocionales que puedan apoyar toda la labor comercial y que encajen en el modelo de negocio y la comunidad de clientes a la que te dirijas.



TEST

SUPERA 6 PREGUNTAS PARA CONTINUAR

Para montar un bar, restaurante o cafetería y conseguir tus objetivos, **te vendrá bien estar seguro que tienes madera de restaurador.** En este punto del libro, ya tienes bastante información como para tener una visión muy general sobre de qué va esto. Date una oportunidad con este test para valorar si quieres seguir con la lectura o te paras aquí. No voy a tomarlo como algo personal, nadie dijo que fuera fácil contar las cosas como son y, si deseas retirarte ahora, nos veremos “en el lado de la barra donde están los taburetes”.

1. HOSTELERO... ¿ES LO QUE REALMENTE QUIERES SER?



¿Montas un negocio para ganar un sueldo o para ganar un sueldo y algo más? Reflexiona sobre la implicación y expectativas personales, profesionales y económicas que tienes del negocio.

Si vas a implicarte en la operativa del negocio, valora la cantidad de tiempo y esfuerzo que vas a dedicarle y cómo vas a conciliar vida laboral y personal. Sé realista, es un oficio duro.

Si vas a dirigir un equipo que gestione tu negocio, sin participar de la operativa, valora tu capacidad de encontrar y mantener a los perfiles adecuados para que tu negocio esté bien atendido.

Antes de empezar, escribe en un papel tus objetivos personales en este negocio. ¿Dinero? ¿Cuánto dinero? ¿Empleo para la familia? ¿Inversión sin dolores de cabeza? ¿Forma de vida?

2. ¿TIENES UN CONCEPTO DE NEGOCIO?



El concepto o modelo de negocio es la clave en restauración, tal y como funciona el sector actualmente.

¿Qué vas a vender, qué experiencia o emociones quieres transmitir? ¿A quién? ¿Qué necesidades o deseos quieres cubrirles? ¿Cuáles serán tus Precios de Venta? ¿Cuáles son tus referencias? Determina si ya sabes qué vas a proponerle al mercado.

Valora de forma fría si el concepto tiene oportunidad de ser un éxito. Sé crítico y compáralo con otros negocios del sector que tengan alguna de sus características. Analiza bien qué puede funcionar y qué puede fallar. Si no tienes realmente claro lo que quieres montar, busca la ayuda profesional adecuada para que creen un concepto que se ajuste a tus posibilidades y objetivos.

3. ¿TIENES ACTITUD EMPRESARIAL?



¿Eres capaz de proyectar tu negocio a medio y largo plazo económicamente? ¿Puedes visualizar las oportunidades reales para tu inversión? ¿Eres consciente de los riesgos que implica invertir una parte de tu patrimonio en un restaurante? ¿Puedes asumir financieramente el coste de la inversión de forma personal o buscando socios o inversores?

¿Son los objetivos que te planteas conseguir con tu negocio Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y acotados en el Tiempo (SMART Objectives)?

Empieza por diseñar un Plan de Empresa. Es el ejercicio más completo y te planteará preguntas y los retos reales de montar un negocio de hostelería.

4. FAMILIA, AMIGOS, CONOCIDOS... ¿O TIENES CLIENTES “DE VERDAD”?



Ten en cuenta esto a la hora de abrir tu negocio: tu círculo acudirá el día de la inauguración y un par de veces más durante los primeros seis meses. **Con esto no se sostiene un negocio. Necesitas una clientela sólida y estable.**

Para encontrarla, seducirla y fidelizarla, debes saber quién va a ser esa clientela, quiénes van a formar tu comunidad de clientes. Identificar a tu Cliente Objetivo, conocer su edad, poder adquisitivo, frecuencia y momento de consumo (*momentum of consumption*), hábitos de vida, qué le gusta y qué no. Debes estar seguro (o casi) de que tu concepto les gustará y de que gastarán su dinero en tu restaurante.

¿Puedes conseguir captar a los miles de clientes que necesitarás anualmente para mantener tus ingresos previstos? ¿Qué podría ir mal?

Determina quién es tu comunidad y enfoca toda tu filosofía a ésta.

5. ¿TIENES TU PRODUCTO/SERVICIO ESTRELLA?



¿Tienes el producto o un servicio por el que te reconocerá todo el mundo? Sobre la singularidad de un tipo de cocina, un ambiente, unas patatas bravas, un servicio, paellas en la playa, una carta de vino por copas o una terraza con música es sobre lo que se construye una reputación que atrae clientes.

¿Qué será memorable en tu restaurante? ¿De qué se acordará el cliente una vez salga por la puerta?

Analiza a tu comunidad y su momento de consumo y encontrarás tu producto/servicio estrella.

6. ¿ DISPONES DE TIEMPO Y MONEY, MONEY PARA EMPRENDER?



Los recursos de un emprendedor (tiempo y dinero) son limitados. Por ello, antes de avanzar debemos pensar bien y reflexionar.

El tiempo es un recurso escaso, por un lado. Y, por otro, si no estás familiarizado con el sector vas a tener que dedicarle mucho tiempo a encontrar y analizar con criterio la información que vayas compilando, por lo que **una maniobra estratégica muy adecuada es considerar los servicios de un asesor para encontrar toda la documentación que necesitas, contrastarla y obtener la mejor visión** para decidir tu apuesta de negocio y construirla. Con un compañero de equipo al lado, avanzarás con más rapidez y eficacia. tus posibilidades y objetivos.

SI HAS CONTESTADO “SÍ” EN LA MAYORÍA DE RESPUESTAS, VAMOS POR EL BUEN CAMINO.



LA GASTRO-BURBUJA QUE SE NOS VIENE ENCIMA

Si hablamos de fútbol, en este país todo aficionado es un entrenador en potencia. Y si hablamos de gastronomía, **todos entendemos mucho de todo**. De producto, de técnicas, de emplatados. Todos hablamos de setas en otoño y de gazpacho en verano, de restaurantes estrellados y de menús de increíble calidad-precio.

La gastronomía está de moda. En la tele, en la radio, en las revistas y online. Hablamos de Dabiz Muñoz como si fuera colega de toda la vida y de los Roca como si fueran amigos de la familia. Hablamos de restaurantes que, según nuestro criterio (y la experiencia que hemos tenido) son buenos, malos, regulares o para no volver nunca más. Posteamos recomendaciones que llenan los muros del *Facebook* de fotos de comida. *Instagram* es un *buffet* libre de *hashtags* y *close up's* de platos.

Los cocineros se han convertido en chefs. Los niños ya no quieren ser futbolistas, bomberos o astronautas: quieren ser chefs como Jordi Cruz o Samantha y salir por la tele. Hay escuelas y talleres de cocina en cualquier ciudad.

Las vacaciones y días libres son un gastro-maratón. Hay que ir a los sitios que referencian los blogs, los amigos y los suplementos dominicales.

En Barcelona, donde la gastro-burbuja hace tiempo que asusta a algunos y atrae a otros, los cierres y aperturas de locales van a un ritmo trepidante. **Hay gente oportunista que quiere sacar tajada y hay otros que trabajan duro cada día para abrirse un hueco** en el mercado o consolidar su establecimiento. Hay una legión de familias dedicadas a dar de comer y beber a un público cuyo perfil ha cambiado mucho en los últimos años.

Es un panorama estresante para el sector, donde la carrera del producto de temporada, la importancia del KM 0 y la presión del cliente por el fresco fresquísimo, rico riquísimo, servicio impecable y precio imbatible son la soga que ahoga a muchos negocios con solera y a otros nuevos cargados de ilusión.

La competencia feroz, la política de ventas basada en las ofertas y descuentos o la dependencia de canales de venta comisionables online atrapan en tierra de nadie a muchos negocios.

Tal vez sea el momento de parar, respirar, analizar y no dejarnos llevar por esta bola de nieve en bajada que nadie sabe hacia dónde va. Y rectificar el rumbo hacia un crecimiento sostenible y feliz, utilizando las mejores herramientas que podemos poner encima de la mesa: compartir conocimiento y experiencias y profesionalizar al sector con formación cualificada y de calidad

EVA
BALLARIN®

WWW.EVABALLARIN.COM



EVA
BALLARIN®
