



CLASE MAGISTRAL DE GASTRONOMÍA



EPYUREA
CONSULTORES GASTRONÓMICOS



¿Qué tiene que ver la danza con la gastronomía?

TODO.

Ambas son arte y técnica. Creación, creatividad y belleza. Placer y sensaciones.

Son tradición y modernidad.

Magia y sensualidad.

Alimentan el alma, el espíritu y el cuerpo.

Las dos necesitan esfuerzo, precisión, trabajo y esfuerzo continuo.

ASÍ LO ENTENDEMOS,

ASÍ LO VIVIMOS. SOMOS EPYCUREA

(Podíamos haber empezado con una imagen de un chef, pero nos gusta sorprender... Es nuestro trabajo, sorprender... para alcanzar metas.)

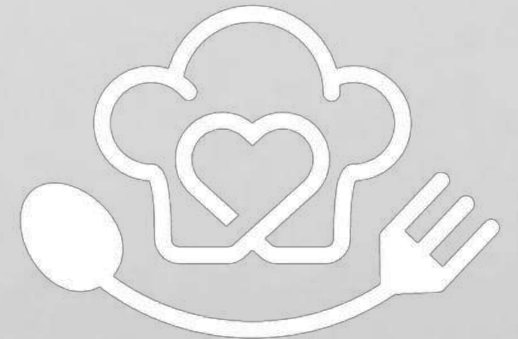
El periodista **Eugenio Viñas** publicó en el digital **VALENCIA PLAZA** un artículo que consideramos una de las guías más excelentes y brillantes sobre la gestión de restaurantes que hemos conocido nunca.

Con el título «**87 frases sobre gestión hostelera de los primeros espadas de la gastronomía valenciana**» describió en varias páginas distintos aspectos sobre la gastronomía y la gestión de espacios gastronómicos.

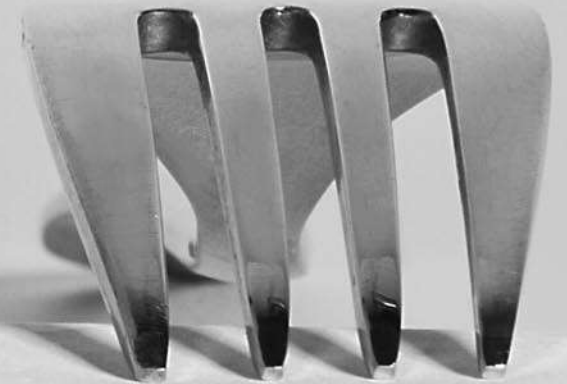
La selección y ordenamiento de las ideas es muy inteligente. Con el esfuerzo del autor, de la **fotógrafa Eva Máñez** y con la dedicación del **Basque Culinary Center**, que celebró uno de sus encuentros **Culinary Action!** en Valencia, hemos creado este documento que consideramos imprescindible para los emprendedores, los gestores y/o empresarios del mundo de la gastronomía en España.

Allí estaban **Quique Dacosta**, **Ricard Camarena**, los hermanos **Jorge y Javier de Andrés** (Grupo La Sucursal), **Manuel Alonso** (Casa Manolo, Daimús), **Kiko Moya** y **Alberto Redrado** (L'Escaleta, Cocentaina) y **Miguel Barrera** (Cal Paradís, Vall d'Alba).

Son nuestra inspiración.



EPY CUREA
CONSULTORES GASTRONÓMICOS



87 frases sobre gestión hostelera de los primeros espadas de la gastronomía valenciana

Texto: Eugenio Viñas | Fotografía: Eva Máñez | Fuente: VALENCIA PLAZA



El Basque Culinary Center celebró uno de sus encuentros Culinary Action! con algunos de los principales cocineros de la Comunitat Valenciana. En este caso, con el ánimo de lograr condensar y transmitir ideas en torno al desarrollo de sus cocinas de éxito. En su apuesta por la gastronomía, la profesionalización de la hostelería, la formación y el emprendimiento, el Veles e Vents -con el auspicio del Grupo La Sucursal- acogió a más de 200 personas entre los talleres de mañana y tarde.

Doce casos de proyectos gastronómicos con perfil emprendedor, contados por sus protagonistas desde dos perspectivas: cocineros y emprendedores; y empresarios al frente de sus negocios se convocaron. En este artículo se recogen algunas frases de los testimonios de la mañana, con Quique Dacosta, Ricard Camarena, los hermanos Jorge y Javier de Andrés [Grupo La Sucursal], Manuel Alonso [Casa Manolo, Daimús], Kiko Moya y Alberto Redrado [L'Escaleta, Cocentaina] y Miguel Barrera [Cal Paradís, Vall d'Alba].



El éxito

R.C.: "El éxito depende de que puedas transmitir tus valores al equipo"

R.C.: "Del éxito se extraen pocas conclusiones. Por eso pienso que los que continúan teniendo éxito, de forma continuada, es porque nunca se plantean haberlo alcanzado."

R.C.: "No aceptar el éxito es una actitud ante la vida: formas parte de un proceso continuo que nunca culmina".

Javier A.: "Hace 40 años cervezas el Águila nos puso unas sombrillas y unas mesas y nosotros jugamos a tener un negocio. Fue como lo que ahora llaman los americanos, gamificación. A partir de ahí, fuimos buscando nuevos retos".

M.A.: "Casa Manolo era un chiringuito en primera línea de playa, en una ubicación privilegiada en Daimús, al que la gente venía para encargarse de comida y llevársela con la bebida. Desde entonces, el restaurante ha sufrido 33 reformas, tantas como años tiene, para convertirse en algo con mayúsculas, una vida entregada al proyecto".

Jorge A.: "En Valencia últimamente los casos de éxito son cocinas que han llegado de fuera".



El fracaso

R.C. "El éxito es el germen del fracaso".

R.C.: 'Se aprende más cuando pierdes dinero que cuando lo ganas".

R.C.: "Dentro del inmovilismo se fragua el fracaso. Si crees que lo estás haciendo bien, que tienes éxito y no te hace falta replantearte las cosas, te mueres".

R.C.: "No conozco ningún concepto que empiece de una manera y acabe de la misma. Bueno, sí, Food; no lo escuché, no lo vi, no fui flexible".

Javier A.: "Los hosteleros somos gestores de emociones, por eso nos hace falta inteligencia emocional. La emoción nos lleva a la acción. El proyecto de Veles e Vents fue emoción antes que reflexión y las emociones son fundamentales para el día a día. Pero cuidado: desde la emoción no se puede gestionar. Es un trabajo complejo, sacrificado, pero gestionar emociones es poder avanzar".

Jorge A.: "El cliente valenciano de hace 30 años si que era difícil. Cuando tienes una cocina popular de tanto éxito... Aquí hemos sufrido durante 40 años la dictadura de la paella, que por otro lado creo que ha sido lo correcto durante ese tiempo".

M.B.: "Es muy importante rodearte de gente que sepas que no te va a engañar. Me fui a Inglaterra a abrir un restaurante y, después de muchos viajes y confiar, tuve que salirme".

M.B.: "En el año 2005 decidimos tirar el restaurante abajo. ¿Qué problema hubo? Que enseguida llegó la crisis. Sí, teníamos el mejor pescado y el mejor tomate, pero los clientes desaparecieron. Nos quedamos sólo cuatro personas trabajando".

Modelo de negocio

Q.D.: "El reto para mantener nuestros restaurantes ha sido estabilizar nuestros modelos de negocio".

R.C.: "Nuestra fórmula es trabajo, revisión y mejora. En bucle".

Javier A.: "Nuestra familia se ve atraída por las pistas negras. Tienen sus ventajas, como que vas solo, pero si te caes te matas. Así que nosotros decidimos ir a montar un restaurante a un museo, cuando nadie en España había apostado por ello. Ahora hemos apostado por el Veles e Vents, que no deja de ser una nueva pista negra".

Javier A.: "La fórmula para nosotros tiene tres pasos: saber hacer, hacer hacer y hacer saber. Saber hacer es poseer el know-how necesario; hacer hacer es transmitir ese conocimiento a tu equipo y lograr que sea efectivo; por último, hacer saber, es comunicarlo".

M.A.: "Alguna vez se lo he dicho al alcalde de Daimús: yo no creo que esté en Daimús, yo creo en mi proyecto. Sé que si estuviera en otro sitio, pues quizá ganaría más pasta".

M.A.: "Si mi menú gastronómico cuesta 69 es porque se ciñe a un concepto, a una ubicación, a unos costes, a un target de público y a partir de ahí desarrollo mi base. A partir de ahí sé que no puede valer 90, que vale 69".

K.M.: "En los 80 una cocina prestigiada en España era sinónimo de una cocina vasco-navarra. Mi madre es de Navarra y sus padres [por Alberto Redrado] también".

K.M.: "A mí me gustaba la gestión de empresa. Ramiro me decía que si quería gestionar el restaurante tenía que pasar por la empresa. Yo ya había estado en sala, pero me metí en la cocina... para no salir. Me atrapó. La cocina engancha a cualquiera que necesite explorar su punto de creatividad".

Modelo de Negocio / 2

K.M.: "Hemos cambiado con el tipo de empresario de la zona. Antes se cerraban muchos negocios sobre la mesa. Ahora el cliente está mucho más viajado y formado. Demanda otra cosa. Hemos girado con ellos y son los que han ido dando formato a lo que hoy hacemos"

A.R.: "Pasamos de 60 plazas y 15 mesas a 30 plazas y 9 mesas. Somos conscientes de la coyuntura, pero decidimos buscar a un cliente más específico, más viajado, más aspiracional, que pueda entender lo que nos apasiona".



K.M.: "En nuestro restaurante a día de hoy tenemos una mesa cero entre la sala y la cocina. Ese es el i+d de L'Escaleta, donde vemos las reacciones de los clientes directamente sobre la mesa, donde hay un diálogo mucho más claro. Nosotros aceptamos que hay clientes que simplemente vienen a pasar una noche con su pareja o hablar de negocios, pero en la mesa cero se abre una línea directa con el cliente del restaurante. Sé que a futuro, en cuatro o cinco años lo que desaparecerá del restaurante serán todas esas mesas y todo será una mesa cero".

M.B.: "Lo que intentamos hacer es utilizar técnicas modernas con el mejor producto local, que es el que tiene toda la importancia".

Imagen: Jorge de Andrés y Manuel Alonso -Grupo La Sucursal- (Foto: Eva Máñez)

Objetivos, fórmulas y modelos

Q.D.: "Nos dedicamos a la excelencia".

R.C.: "En [Canalla Bistró] México hemos sondeado la despensa para conocer gustos y afinidades. En México hacer eclecticismo es otra cosa, pero bueno, sé que en un año la propuesta será distinta o morirá".

R.C.: "Con la hostelería sucede que, a menudo, desde fuera las cosas se ven maravillosas, pero sólo si tú eres consciente de tus limitaciones tienes la posibilidad de seguir evolucionando".

R.C.: "Ahora estamos analizando los cadáveres. Siempre hay cadáveres en el proceso. Queremos saber qué se ha resentido. Queremos revisar la calidad de todo ello".

Jorge A.: "Lo importante, siempre, es primero montar el restaurante. Luego ya escribirás el libro".

M.A.: "Dame seis horas para talar un árbol y me pasaré cuatro afilando el hacha. Necesitamos entrenamiento en la cocina. Luego ya cortaremos el árbol...".

M.A.: "No hay que caer en el sentido común. Hay que buscar y buscar continuamente. Por eso voy a lanzar el programa de gestión hecho a medida o tengo una patente. No caigáis nunca en la zona de confort. Hay que buscar los porqués".

M.A.: "Es necesario buscar un crecimiento constante. Llevo unos meses trabajando junto al escultor Quico Torres en una obra con un plato sobre el Mediterráneo. Hay que moverse. El mundo se mueve y si tú no te mueves sigue adelante. Por eso ahora quiero montar el mejor chiringuito de España, en 2017 abriré una línea de negocio para eventos, en 2018 está previsto un proyecto para Ibiza, en 2019 para el extranjero...".

Objetivos, fórmulas y modelos / 2

M.A.: "Los cocineros tenemos una visión de nosotros mismos muy distinta a la que se transmite. Vivimos en incertidumbre, tenemos dudas internas. Eso es precisamente lo que genera negocio, dudar de uno mismo y revisarlo".

A.R.: "Si ahora tuviera que hacer una bodega de cero, si tuviera que aconsejar a alguien para hacer la bodega de su restaurante, le diría que tenga una carta corta con mucho criterio. El porcentaje, 40% estable, 60% rotando por el cliente, por la cocina o por la estación. No podemos estar de espaldas a lo que la gente quiere y lo de comprar lo que a ti te motiva es un error. Lo que a ti te motiva cambia. Un año compras un montón de vinos alemanes porque te motivan mucho y a los años no sabes cómo colocarlos porque luego te dio por los vinos italianos de no sé dónde".

Comunicación

Q.D.: "Hemos dejado de ser la novedad a convertirnos en parte del sistema. Ese ha sido el reto".

M.A.: "Hay que saber gestionar las críticas y el papel de la prensa. Es un altavoz imprescindible que no podemos obviar".

K.M.: "Si pudiera empezar de nuevo lo haría en la barra de un bar y con un traspaso asequible. Actualmente, hay muchos medios a tu alcance desde cualquier punto pequeño de una ciudad pequeña como para comunicarse".

Equipo

Q.D.: "Es fundamental la gestión del talento en los grupos".

R.C.: "Para mí, hace tan solo cinco años, todo lo que no era un camarero, un cocinero o una persona de friegue era algo incomprensible. Hace cinco años llegó el momento de tener a un contable y a una persona de comunicación. En los últimos dos años he creado cinco puestos de trabajo que hubieran sido impensables para mí antes, como los dos responsables de los dos centros de aprovisionamiento de los restaurantes".

R.C.: "Tenemos un equipo de producción que se dedica a nutrir a tres restaurantes de nuestra propia 'quinta gama'. Eso son croquetas, panadería, pastelería... En el restaurante los espacios de producción se acortan mucho como por ejemplo en Central Bar. Allí sólo hay un pase al día: desde que se abre hasta que se cierra, así que no te vas a poner a hacer una ensaladilla".

R.C.: "Lo que somos es mérito de mi equipo. Yo sólo he liderado el proceso".

R.C.: "Es importante mejorar las condiciones de los equipos. Tener un equipo fiel es tener un equipo bien pagado, con condiciones de vida personal normal. Cada mejora que se hace ha de beneficiar a todos, por eso no buscamos personas a media jornada ni pagamos sueldos en B. Y si la mejora no se puede implementar en los 80 trabajadores no se implanta en ninguno".

R.C.: "Si logras que tu equipo tenga implicación, que sea capaz de realizar un sobreesfuerzo, de educarlo para seguir haciendo lo que hacías al principio como gente apasionada por la cocina, entonces todo eso va a dar sus frutos. Va a ser un proceso más largo, claro, pero el equipo es lo que te da la gasolina para seguir adelante todos los días".



Equipo / 2

M.A.: "Es fundamental crecer hacia dentro. Es decir, tener al mejor equipo. Es importante tener savia nueva, tener gente que tenga punch. Luego, la gente que ha salido de mi casa y abre otros restaurantes, yo les acompaño desinteresadamente. Sigo con ellos. Para mí es un orgullo porque les doy todo lo que tengo dentro".

K.M.: "El empleado es cliente y prescriptor de tu marca".

K.M.: "En el equipo ahora tenemos hasta wedding planner. Es algo que no nos hubiéramos planteado, pero cuando hacemos un catering se cierra el restaurante porque queremos que el evento esté cuidado al máximo para poder dar la misma calidad".



«Los otros» restaurantes

Q.D.: "Cuando monté mi segundo restaurante lo hice, precisamente, porque el primero iba mal. Lo entendí como una huida hacia delante. Había que dar el siguiente paso cuanto antes".

R.C.: "Con Habitual hemos tenido que hacer un esfuerzo por escuchar al local, por escuchar a las personas que afortunadamente vienen a comer todos los días".

M.A.: "El que está en Madrid quiere estar en Londres, el que está en Londres quiere estar en París, el que está en París quiere estar en Nueva York y el que está en Nueva York quiere estar en la luna. Nada es difícil y nada es fácil, pero siempre queremos lo del otro. Tenemos que tener claro dónde estamos y escuchar sus demandas, por eso nosotros en Daimús tenemos un chiringuito, una casa de comidas, un gastronómico...".

El conflicto cocinero-empresario

Q.D.: "Lo que he hecho para convertirme en empresario es poner las mismas dotes de pasión que puse para ser cocinero. Para mí, cada proyecto incluye la misma pasión que cualquier nueva carta".

R.C.: "Si sólo cocinas vives de espaldas a la realidad. Para cocinar feliz tienes que tener la tranquilidad de que el rumbo lo estás llevando tú".

R.C.: "Este año me tomé el capricho de pasarme 20 días haciendo el pase de mediodía y algunos de la noche en Habitual. Cuando he sentido que había cumplido con mis obligaciones, me he dado ese capricho".

R.C.: "Hay que encontrar un equilibrio entre el arte, el artista y el empresario forzoso que tenemos que ser".

R.C.: "A gestionar un negocio hostelero se aprende yendo a formarte en gestión de tu oficio. A ser empresario hay que dedicarle tiempo, no se aprende de la divina providencia. Hay que poner las mismas dosis de trabajo que pones en la cocina. No hay atajos".

Jorge A.: "El camino es apasionarte tanto por la gestión como por la gastronomía".

Gestión del tiempo y del negocio hostelero

Q.D.: “ “Está claro que si paso un día al 100% en mi restaurante de Dénia, todo lo que concreto va a para a ahí. Pero eso no es posible. No sólo por el resto de restaurantes, sino porque si tienes familia, ya empiezas a restar; si he de venir a un coloquio, vuelvo a restar. Lo importante es rodearte de talento y de buena gente, de gente que entienda el beneficio de la propuesta global para que al final yo pueda seguir haciendo lo que quiero hacer: cocinar”.

R.C.: "Con Canalla Bistró quise mirar otros modelos de negocio más exitosos, pero no como nosotros: me fijé en McDonald's. Si lo piensas, sirven millones de comidas al día así que algo hacen bien a la fuerza. Para mí, su punto fuerte es que el cliente sabe exactamente lo que va a comer y que lo puede comer a la hora que le de la gana. Por eso pensé que en conceptos de cocina como Canalla el cliente era el que tomaba la decisión de querer o no querer venir, pero no podíamos hacerle dudar sobre cuándo hacerlo. Hacerle manejar otras variables en una propuesta de consumo de menos de 30 euros era contraproducente para el negocio. Ahora cerramos los días de Navidad, Nochebuena y Año Nuevo y esa decisión global significa que la plantilla es un tercio más grande".

R.C.: "Parametrizar está muy bien, pero en cualquier proceso de parametrización se pierde brillantez".

R.C.: "Nuestra parte de i+D más heavy es la revisión de procesos que ya están 'funcionando'".

Jorge A.: "Las empresas grandes lo que hacen es ir a PwC y por 300 o 400.000 euros tienen un sistema de gestión a medida. Las nanoempresas, como nosotros, necesitamos crearnos nuestro propio sistema de gestión".



Gestión del tiempo y del negocio hostelero / 2

Jorge A. "Escandallo e inventario son las dos herramientas básicas del negocio hostelero. Si no están integradas en el sistema de gestión, es como ponerle gasolina a un coche sin ruedas".

Jorge A.: "Somos los reyes de la improvisación, pero más allá de esa realidad, es necesario agrupar actividades, distribuir tareas y darle valor a los especialistas que trabajan contigo".

Jorge A.: "Gestionar es medir y en hostelería hay que medir todo lo que sea medible. Un proceso que no se mide no se puede mejorar".

Jorge A.: "España es un país poco dado a las asesorías, algo que no sucede en México, Brasil, Bolivia o Ecuador. Nosotros vamos estilo Hernán Cortés y es difícil de otra manera ir dándose tantos trompazos".

M.A.: "En la frase 'La gestión de un concepto con Estrella Michelin' la palabra que tiene magia es gestión. Gestión es aquello por lo que se mide un negocio. Gestión, gestión, gestión. Una buena gestión hace crecer el negocio".

M.A.: "La gestión se divide en cuatro factores: personas, orden, disciplina y emociones".

M.A.: "'El diablo está en los detalles'. Me encanta esa frase porque es así. En mi caso sé que soy una persona detallista. En la música de todos los días de la carta veo cualquier efemérides, tengo detalles con los clientes continuamente. Hay que ser diferentes en eso".

M.A.: "Las decisiones románticas no son para el empresario. Tenemos que marcar esa pauta. Como persona tomaría 'esa' decisión; como empresario tomo esta otra. Hay que ir tomando decisiones y haciendo ese camino. Como empresa tenemos números y decisiones. No nos podemos desviar ni un ápice".

Gestión del tiempo y del negocio hostelero / 3

K.M.: "Nosotros nos preguntamos constantemente qué es lo que el cliente espera de un chef y ese tipo de preguntas nos las hacemos a la hora de emprender cualquier acción".

M.B.: "La gestión para mí es producto, trabajar día a día y ver qué hay disponible. Pescados que se acoplen a tus precios y conformen menús que no están preescritos ningún día en un papel".



Imagen: Quique Dacosta (Foto: Eva Máñez)

Colaboradores necesarios

R.C.: "La relación con los proveedores de la huerta nos ha aportado muchísimo. Ellos han sido parte del motivo para crecer, porque con el gastronómico era complicado pedirles según qué cosas para que para ellos también fuera un proyecto económico interesante".

Javier A.: "Nosotros durante años no hemos pagado el i+D. Hemos hecho uso de una base de 6.000 personas que, además, nos costaba 0 euros. El truco se llama ir a la Universidad. Es cierto que hay que concretarles mucho, firmar un convenio de colaboración, pero ha sido la forma de tener i+D para nosotros. Hasta hemos constituido una patente".

Javier A.: "Como no podíamos tener una escuela de formación propia, buscamos una solución. Encontramos a Heineken España y la Fundación Cruzcampo que nos dijo, <<no os vamos a dar el pescado, os vamos a dar la caña>>. Con el know-how de la escuela de hostelería que está instalada en esta casa nosotros también formamos a futuros profesionales que, en alguno de los casos, continúan su carrera con nosotros".

M.A.: "Hay un concepto muy importante para mí que es el de la creatividad rentable. La rentabilidad de la creatividad es limitada. Como nos vayamos nos vemos con un negocio llenando todos los días y perdiendo dinero. A partir de ahí, vamos hasta la compra de materia prima y a pensar. El cliente nunca se va a enfadar por lo que no le voy a dar; se va a enfadar si le doy algo que no es excelente. Por eso, yo voy a la subasta a comprar todos los días y compro lo mejor que tenga, el producto de la temporada, pero en el momento óptimo y oportuno de precio. A mí me tiene que entrar en mi Excel. Yo al cliente le doy lo mejor que tengo ese día porque soy honesto con lo que se compra".

M.A.: "Pero también hay que crecer hacia fuera. O sea, con tus clientes y con tus proveedores. Con los productores cada vez me voy más a ver el origen, me subo en una barca y voy a ver cómo cogen las cigalas... Esa proximidad del producto amplía mi paladar mental".

Estrellas Michelin

Q.D.: "Todo cambió cuando pasamos de dos a tres estrellas, porque esa calificación ya te ofrece un mercado lo suficientemente musculado como para que un restaurante así se mantenga en Dénia. Eso sí, con el público local no me fue muy bien porque pensaba que había subido los precios..."

Q.D.: "Las estrellas vienen por lo que tú eres, no por lo que vas a llegar a ser".

Javier A.: "Uno puede ser feliz en la cocina en muchos espacios. Marcarse una meta tan potente como tener una Estrella me parece innecesario".

Javier A. "Los restaurantes gastronómicos no van a ser siempre como ahora. Ese concepto va a evolucionar y en breve".

M.A.: "Vivir con una Estrella Michelin es algo muy chulo. A nosotros nos llegó tres semanas después de que yo le dijera a mi padre que estaba decepcionado, así que sirvió para coger todavía más compromiso y responsabilidad".

M.A.: "La Estrella Michelin es como una palmadita en la espalda, pero hay que ser muy honesto con uno mismo. Está ahí por un nivel de exigencia que ya tenías, pero ahora si cabe debes tener más. Antes tenías esa autoexigencia contigo mismo, pero es que ahora la tienes con todo el mundo".

M.B.: "Hay que estar bien asesorado. A algunos les parece que con tener una Estrella Michelin todo lo que tocas lo vendes, y no".

M.B.: "Para alguien que empieza a plantearse de cero querer ser una Estrella Michelin es fastidiarte la vida. Hay que empezar en un bar o en un sitio pequeño y dejar que el camino te lleve donde deba llevarte".



“

«Yo esto no lo hecho solo. Yo soy lo que mi equipo ha querido que sea»

«A mí me interesa el sabor, necesito conocer a qué le saben a las personas las cosas, porque sin sabor no tengo color. De hecho mi cocina es una cocina sabrosa, por suerte cocino en un territorio que da una despensa sabrosa de pescados, mariscos, huerta.... »

”

Quique Dacosta



EPYCUREA
CONSULTORES GASTRONÓMICOS



Oficina Central

Cl. Velázquez, 27, 1º, 1ª
28001-MADRID

Delegaciones

VALENCIA | BARCELONA
SEVILLA | LISBOA

Teléfono

(+34) 634 77 44 72

eMail

gestion@epycurea.com