



A fons

El difícil maridatge entre cuina i gestió

Són molts els cuiners de renom que decideixen obrir el seu propi restaurant, però ser emprenedor en aquest sector implica integrar la creativitat culinària amb les habilitats de gestió i saber adaptar-se al mercat. I no sempre és tan senzill

TEXT ANDREA RODÉS

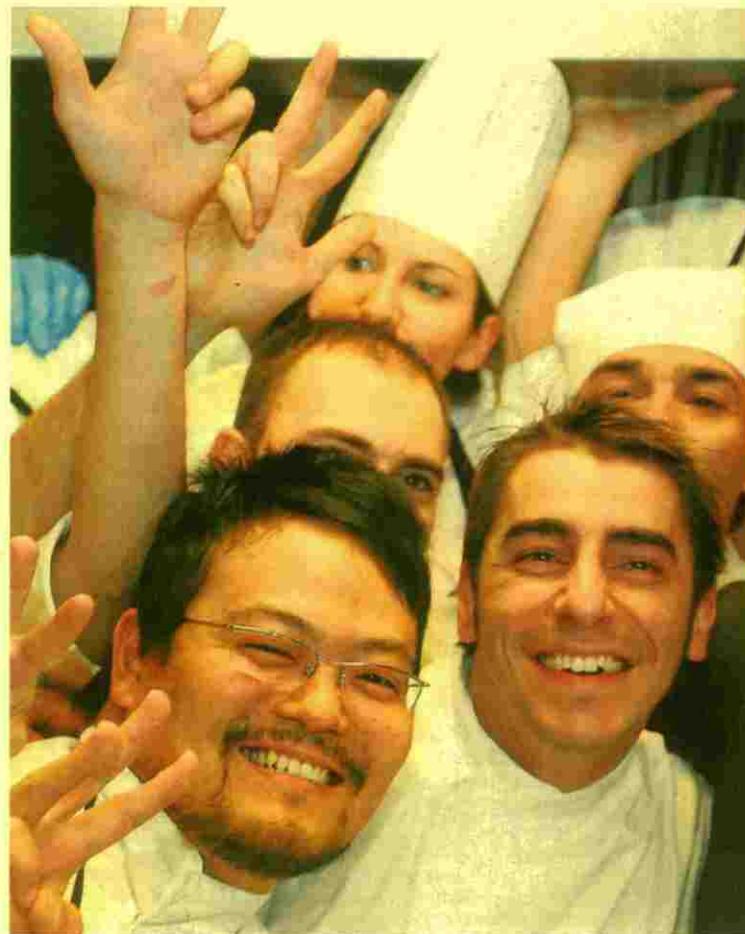
Ser un geni a la cuina implica també ser un brillant emprenedor? En el món de la restauració abunden els casos de xefs de renom que han posat en marxa el seu propi restaurant i han aconseguit que sigui rendible, però també n'hi ha molts que fracassen.

"Cal intentar aprendre sempre dels errors", explica Albert Adrià, cuiner, germà i soci de l'estrella Ferran Adrià. L'èxit dels seus dos últims projectes —el Tickets Bar i el 41

Graus, tots dos al Paral·lel de Barcelona— no s'entendria sense experiències prèvies com el Talaia o la cadena de menjar ràpid Fast-Good, que van haver de tancar les portes perquè perdien diners. O el *gastro-bar* Inopia, que va ser traspassat davant la incapacitat per gestionar la demanda que tenien. "En aquest sector és necessari ser molt rigorós amb els números i tenir la idea de negoci molt clara", conclou Adrià.

El sector de la restauració té una importància creixent en l'economia

catalana: no només per si sola sinó perquè contribueix a millorar la qualitat d'altres, com el turisme (sense anar més lluny, molts dels clients dels principals restaurants catalans són estrangers). El 2010 hi havia a Catalunya prop de 43.000 empreses de restauració, la majoria de les quals de mida petita (entre un i nou treballadors). El sector dona feina a 178.000 persones i en conjunt factura prop de 8.000 milions d'euros. En total, representa un 4% del PIB català.



Magdalena Markowska, autora d'una tesi sobre el comportament dels xefs emprenedors, creu que un dels requisits perquè un cuiner se'n surti amb el seu negoci és que s'identifiqui amb la condició d'empresari, cosa que no sempre passa. "Alguns es consideren exclusivament cuiners. Es preocupen només pel seu prestigi com a creadors i s'obliden dels clients", comenta Markowska.

Juan Roca, un dels tres fundadors del restaurant El Celler de Can Roca (tres estrelles Michelin).

•• "Un cop tenen l'estrella Michelin, molts cuiners cauen en la temptació d'apujar els preus"

també opina que molts cuiners joves cometen l'error d'obrir un restaurant amb el sol objectiu d'aconseguir una estrella Michelin, i per això fracassen. "El reconeixement és una recompensa per una llarga trajectòria, fruit d' anys d'esforç", afegeix Roca.

Un cop obtingut el guardó, és freqüent que molts restaurants comencin a tenir problemes financers. "Aprofitant que tindran ple durant els mesos següents, molts decideixen apujar els preus. Però un guardó

Albert Adrià, aprendre dels errors previs

Albert Adrià no té problemes per definir-se com a cuiner i empresari. "Em diverteix crear conceptes nous, i això implica obrir nous restaurants", diu Adrià. Ell i el seu germà Ferran tenen dos nous projectes en marxa; un local de cuina mexicana i un de peruana-japonesa, que esperen obrir a la primavera.



"Abans sempre penso a quin tipus de públic em dirigiré", comenta. Darrere l'èxit dels seus últims restaurants, el Ticket Bar i el 41 Graus, s'hi acumulen "una pila de projectes que no van tirar endavant", admet. "Cal ser molt rigorós amb els números i tenir una idea molt clara, però sobretot cal aprendre dels errors".

Óscar Manresa, el client és el rei

Amb més de 20 anys al sector, el cuiner Óscar Manresa és propietari de diversos restaurants exitosos a la Barceloneta, com La Torre d'Altamar, i d'altres de fallits, com el local de cuina marroquina Red Lounge, que ha durat 3 anys. Segons Manresa, el públic local no va valorar una carta de sabors "massa àrabs" i

"avui és fonamental saber adaptar-se al que vol el client". Format a l'escola d'hostaleria Hofmann, amb estudis de gestió a Eada, Manresa acaba d'obrir un nou local de tapes creatives a la Boqueria i ha assumit la cuina del 99% Motor, el local de Harley Davidson que Carles Abellán havia abandonat.





Els germans Roca celebrant amb el seu equip el 2009 la seva tercera estrella Michelin.

CELIA ATSET

Els germans Roca, preus continguts

Considerat pels rànquings gastronòmics com un dels millors restaurants del món, El Celler de Can Roca (tres estrelles Michelin) és un exemple evident de com tres cuiners poden convertir-se en emprenedors d'èxit. Els fundadors del restaurant -Joan, Jordi i Josep Roca- s'encarreguen de tots els aspectes de la gestió del restaurant, des de la innovació culinària fins al control del personal i les despeses de producció, així com de supervisar els altres negocis de la família.

"La clau de l'èxit és el sentit comú", diu el Joan, el primogènit. Els tres germans van estudiar hostaleria i l'any 1986 van decidir obrir un petit restaurant al costat del dels seus pares, en un barri obrer dels afores de Girona. "El nostre pare ha estat el primer inversor i el principal assessor de la nostra carrera", explica el Joan. Va ser el seu pare qui els va aconsellar que esperessin a tenir prou recursos propis per finançar un nou local, en lloc d'endutarse. Aquesta prudència explica per què van trigar gairebé 15 anys a traslladar-se a l'espai actual. "Tenim una visió de negoci més romàntica que pragmàtica, però en

aquest sector és clau la paciència", afegeix el Joan.

Els Roca creuen que l'error que cometen molts xefs joves és voler obrir un negoci amb l'únic objectiu d'aconseguir reconeixement, sigui com sigui. "El reconeixement és el resultat d'una feina ben feta, sempre acaba arribant. No es pot obrir un restaurant pensant a obtenir una estrella Michelin en un termini concret", diu el Joan.

"Es bàsic tenir ganes de treballar i passió pel que fas. Però també tocar de peus a terra i estar en contacte amb el dia a dia, amb el teu entorn. Som d'un barri humil i seguim aquí", conclou Roca.

Aquesta filosofia explica la seva política de contenció de preus: el menú degustació val 165 euros, "un dels més assequibles entre els locals d'alta cuina d'Europa", assegura el Joan.

L'altre secret és l'aposta decidida per la innovació. La seva despesa anual en R+D (incloent-hi maquinària i personal) és de 200.000 euros. Al restaurant hi treballen unes 50 persones, però les decisions de gestió "les prenem de manera consensuada entre tots tres".

també fa augmentar les expectatives dels clients i és més fàcil decebre'ls", observa Markowska. Una estrella Michelin també obliga a mantenir una despesa més elevada en personal de sala, cosa que no sempre va acompanyada d'un augment dels ingressos.

Oriol Ivern, cuiner i propietari del restaurant Hisop, admet que quan va rebre l'estrella Michelin l'any 2010, "la idea d'apujar els preus era molt temptadora". En lloc d'això, va optar per mantenir el menú fix de 27 euros (sense beguda), una mesura que havia pres per adaptar-se a la crisi i que li ha permès conservar la seva clientela habitual, "a qui devem el nostre reconeixement internacional", diu Ivern.

"Ja fa temps que no es pot viure només de la cuina creativa, qui mana és el client", opina el xef Oscar Manresa, amo de nombrosos locals a la Barceloneta, com Cal Pinxo i La Torre d'Altamar. Deixar-se endur per l'experimentació culinària i les idees creatives sense saber adaptar-se a les necessitats del mercat va ser el que va forçar Manresa a tancar un dels seus últims projectes, el Red Lounge, un restaurant de cuina marroquina ubicat al passeig Joan de Borbó de Barcelona. "No vaig encertar ni la localització ni l'oferta gastronòmica. El públic local encara no té gaire interès per la cuina àrab", comenta Manresa, que acaba d'obrir un local de tapes creatives a la Boqueria.

Josep-Francesc Valls, professor de màrqueting a Esade, creu que l'èxit d'un restaurant d'alta cuina depèn de la capacitat de l'emprenedor per gestionar i controlar tota la cadena de valor, des de la innovació gastronòmica i la producció (escollir proveïdors competi-

▶▶▶ "Abans que tenir un gerent extern, és preferible que el restaurant el dirigeixi el xef mateix"

tius i de qualitat, establir processos d'elaboració i conservació de primeres matèries) fins a l'organització del personal i la imatge de marca. "El preu final del plat ha de reflectir la suma de tots aquests factors", diu Valls.

Un dels principals obstacles d'aquest sector és que és molt intensiu en capital humà. El Bulli, on hi havia més de quaranta persones treballant, "tenia una estructura fictícia, sostinguda per becaris", afirma Valls. "Estava més plantejat com un espai d'exhibició gastronòmica i innovació que com a negoci", conclou Valls sobre el desaparegut restaurant. De fet, Ferran Adrià sempre ha assegurat que El Bulli perdía diners i que els beneficis venien dels negocis paral·lels que generava.

Segmentació

El segon repte dels cuiners emprenedors és tenir una visió clara de negoci, és a dir, "saber a quin segment et dirigiràs", diu Markowska. El Tickets d'Albert Adrià, per exemple, neix per donar resposta a una demanda emergent de cuina de barri més elaborada, basada en les tapes, mentre que el 41 Graus, més car i amb una oferta gastronòmica més innovadora, va dirigida a un públic més selecte, principalment estrangers.

Els clients de fora representen més del 50% de l'ocupació tant en els locals d'Adrià com a l'Hisop i El Celler de Can Roca, una xifra que indica el creixent prestigi internacional de l'alta cuina catalana i la seva importància com a atractiu de turisme de qualitat.

La primavera del 2013, els dos germans Adrià obriran al Raval un local de cuina mexicana i un altre de peruana-japonesa, amb el qual esperen arribar a un públic més jove i suplir l'existent buit de mercat en aquest tipus de cuina. Cada local tindrà el seu propi cuiner, però els Adrià s'encarregaran de supervisar directament tots els aspectes del negoci.

"Abans de contractar un gerent extern, l'ideal és que el director d'un restaurant sigui el mateix xef, ja que la seva visió acaba dominant tots els aspectes del projecte", opina Valls.

Capacitat de reacció

"Tenir una visió clara de negoci no implica ser inflexible", apunta Oscar Manresa. "Quan un local no funciona, cal saber reaccionar amb rapidesa i adaptar-se al que desitja el client. En aquest sector, els costos fixos -personal i lloguer- són tan elevats que no et pots adormir", conclou l'emprenedor. El Tickets, amb 17 treballadors, només obre els vespres perquè no poden assumir els costos de preparació i personal que suposaria obrir també al migdia, explica Adrià.

Un últim factor determinant d'èxit per a un cuiner emprenedor és el contacte personal previ amb alguna figura de referència al sector, és a dir, exemples d'èxit que li generin autoconfiança. Això és relativament fàcil aquí, segons Markowska, tenint en compte el prestigi i pes econòmic del sector de la restauració al nostre país. ▶

Oriol Ivern, control estricte de despeses

Oriol Ivern, xef i propietari de l'Hisop (una estrella Michelin), té un ordinador instal·lat a la cuina del restaurant, on va introduint en un full d'Excel la despesa diària en primeres matèries. "En aquest sector és bàsic mantenir un control estricte del *food cost*", diu Ivern, format en direcció hotelera a la UAB. Tot i

presumir d'una estrella Michelin des del 2010, Ivern manté un menú a preu fix de 27 euros, migdies i nits, que li ha permès sobreviure a

la crisi i mantenir el volum d'ocupació un cop passat el boom posterior a la rebuda del premi. Creu que el seu èxit es deu al sentit comú i "conèixer molt bé el que fas".

