



Menú

Qué puede enseñarle un restaurante a una empresa

Crear una marca y un concepto, elegir el mejor lugar para el público adecuado, establecer márgenes y costos, liderar al personal, son algunos de los tópicos de gestión que se aplican a un restaurante, y se trasladan a cualquier negocio. Aquí las mejores recetas de los emprendedores gastronómicos.

Por María Gabriela Ensínck

Desde que el restaurante español El Bulli es caso de estudio en universidades como Wharton, Harvard y ESADE, no sólo los *chefs* y dueños de restaurantes sino emprendedores de todos los rubros buscan interiorizarse en la gestión de establecimientos gastronómicos. Administrar un restaurante requiere habilidades de *management* que se trasladan a cualquier tipo de empresa. Y “en el caso del establecimiento del creador de la cocina molecular, Fernan Adrià, la clave está en la innovación”, destaca el profesor Andrés Hatum del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral.

Hatum dicta esporádicamente seminarios de negocios en los que toma al reconocido restaurante

de Girona, España, como modelo de negocios. Y en sus clases es acompañado por el *chef* argentino Dante Liporace, quien implementa la cocina molecular en su restaurante de San Telmo. “Una de las características de El Bulli es que sólo está abierto seis meses al año. Los restantes seis meses se dedica a investigar y crear nuevos platos. Atiende a 8.000 personas (a razón de 50 cubiertos por noche) en ese período, aunque recibe dos millones de pedidos de reserva al año”, cuenta Hatum. Además, el menú cambia completamente de una temporada a otra, y se presentan 200 nuevos platos por año.

Pasa a pág. 11





A. García



Por estas pampas, donde el restaurante propio es uno de los proyectos emprendedores más frecuentes, están proliferando los cursos y carreras que hacen foco en el negocio. Una de las pioneras es la Escuela de Gastronomía Mausi Sebess, donde se brindan cursos para la administración de locales gastronómicos. También el Colegio de Cocineros Gato Dumas ofrece la carrera de Gerenciamiento de Restaurantes, y en la Escuela de Negocios de la Universidad de Belgrano se dicta un Diplomado en Gestión de Establecimientos Gastronómicos.

Condimentos del negocio

Una cosa es saber cocinar, y otra bien distinta es administrar el negocio, máxima que se aplica a toda pyme. "A veces, se corre el riesgo de tener un restaurante exitoso que no sea rentable", apunta Daniel Hansen, titular de Sette Bacco, del barrio porteño de Recoleta. Lo dice con conocimiento de causa, luego

"Primero se define la propuesta, y luego se plasma en la carta. Eso determina el tipo de clientes", sostiene Gastón Marcet, de Mood.

de gerenciar durante ocho años este emprendimiento de cocina italiana. "Cuando empecé, manejaba el restaurante como un almacén, muy informal. Y los errores se pagan caro. Porque por más que desde el inicio tuve buena clientela, cuando terminaba el mes y había que repartir y pagar, no quedaba nada en la caja. Hasta que empecé a fijarme en los costos y anotar todo. Me dí cuenta de que el margen era muy bajo en productos que salían mucho", confiesa.

Hansen nació en Jujuy y viene de una familia de emprendedores. Estudió cocina en el país y en el exterior, tras abandonar la

Otro diferencial está en las personas que allí trabajan: un *staff* numeroso (75 personas para atender a 50 comensales) y de todas las nacionalidades, lo que garantiza una gran diversidad. Si bien este modelo es único (de hecho, el restaurante no tiene sucursales), sus enseñanzas pueden aplicarse no sólo a otros establecimientos gastronómicos sino también a empresas de diferentes rubros.



D. Rivas

"Al principio, me manejaba de manera muy desorganizada. Y los errores se pagan caro. Se puede tener un restaurante exitoso que no sea rentable", advierte Daniel Hansen, de Sette Bacco.

La mejor receta

- 1| El *chef* deberá elegir recetas que coincidan con el espíritu del local y los gustos de la clientela, no los propios.
- 2| Investigar los ingredientes que la componen (¿tienen precio adecuado? ¿se consiguen fácilmente o son estacionales?).
- 3| Proponer cambios y aplicar creatividad (sustituir ingredientes, agregar salsas y condimentos).
- 4| Hacer ensayos del plato e introducir los ajustes necesarios, antes de empezar a ofrecerlo.
- 5| Analizar y detallar los procedimientos de elaboración. Cualquiera en la cocina debe poder hacerlo, no sólo el *chef*.
- 6| Cuidar los ingredientes y no generar desperdicios innecesarios.
- 7| Fijar y estandarizar los tamaños de las porciones.
- 8| Programar la elaboración según estadísticas de ventas: cuáles son los platos más y menos pedidos.

Fuente: "El Restaurante", de Pedro Sebess

Las 7 claves de un buen Menú

- 1| Es un instrumento de *marketing*: debe ser atractivo para los clientes.
- 2| Herramienta de administración general: establece el inventario (los platos disponibles) y precios.
- 3| Catálogo de ventas: debe orientar a los consumidores sobre lo que están comprando.
- 4| Amplio y específico. La carta debe ser abarcativa para atraer a un público diverso, pero, a la vez, reflejar la "personalidad" del comercio.
- 5| Incluye imágenes además de palabras.
- 6| Es completo pero no recargado.
- 7| Es fácil de leer y transmite información y sentido del humor. Siempre hay lugar para la fantasía en los nombres de los platos.

Fuente: "El Restaurante", de Pedro Sebess

carrera de medicina. "Siempre quise tener un restaurante", asegura. "Aunque la mejor escuela es trabajar en el restaurante de otro antes de abrir el propio", recomienda. "El desfase en los costos es un problema constante y aún más en tiempos de inflación. Los proveedores suben los precios y si los traslado directamente al menú, pierdo comensales. Hay que ser malabarista para cuidar, al mismo tiempo, al negocio y los clientes".

Como todo emprendedor, al principio, Hansen se ocupaba de todos los aspectos del negocio. "Era cocinero, mozo, encargado de limpieza, cobrador, decorador y electricista". Con el tiempo, empezó a delegar, pero sin dejar de estar al tanto de las compras, la preparación de los platos y la atención al público. En el restaurante, que sólo está abierto por la noche, "estoy en la cocina y después paso al salón y les pregunto a los clientes cómo está la comida, ya que esto es lo que valoran", asegura.

Ingredientes infaltables

El sector gastronómico es uno de los más dinámicos y sensibles a los vaivenes económicos. Se calcula que, por cada 10 restaurantes que abren, ocho cierran sus puertas antes de cumplir el año. Las causas de esta alta rotación tienen que ver con una conjunción de factores, entre los que está la falta de profesionalización.

"Este es un negocio de mil y un detalles", dice Pedro Sebess, autor del libro *El Restaurante, claves para proyectar y administrar locales de comidas*. "Es posible equivocarse en alguno de estos detalles sin

Una de sal y otra de pimienta

Desventajas de un restaurante nuevo:

- No ser el primero en la zona. Esto exigirá un mayor esfuerzo de *marketing* y promoción que el de la competencia para captar clientes.
- Carecer de experiencia en el ramo. Esto lleva a cometer más errores que pueden comprometer el negocio.
- Escaso capital. Si el emprendedor llega a la apertura del local con el dinero justo, no podrá hacer frente a imprevistos.
- Costos iniciales más altos que los de un local establecido. Esto coloca al emprendedor en inferioridad de condiciones si debe enfrentar una “guerra de precios” con sus competidores.
- Falta de originalidad. Se corre el riesgo de resultar una mala copia del competidor, y saturar el mercado con la misma propuesta.

Ventajas:

- Conseguir una mejor ubicación que la competencia. Siempre se valoran más los locales en las esquinas.
- Tener un producto único, muy difícil de imitar.
- Pertenecer a una cadena de franquicias sólidamente establecida. Ayuda a minimizar los riesgos.
- Ofrecer una propuesta de calidad superior y mejor precio.
- Contar con una figura pública, que atraiga clientes.

que esto se note en la marcha del negocio. Pero fallar en varios, puede ser el fin”, destaca.

Entonces, ¿cuáles son los ingredientes básicos de este negocio? “Todo es importante -dice Sebess- Desde la ubicación del establecimiento hasta el nombre del local y del aspecto de la carta a la vestimenta del personal”. Y aquí, el mayor o menor *expertise* de los emprendedores juega su papel: el menú puede ser una enumeración de platos en folios plásticos, o una cuidada selección vistosamente encuadrada; los precios pueden estar basados en los que aplica la competencia, o ser resultado de un criterioso

estudio de costos.

Según el fundador del Instituto Mausi Sebess, para ser exitoso en esta actividad, se requiere “habilidad para definir el *concepto* apropiado para su local de comidas”. Esto implica, ante todo, identificar y medir el mercado en el que se pretende actuar (tamaño y hábitos de la población de la zona, gustos, nivel socioeconómico), y elaborar una propuesta adecuada. Sin embargo, esta deberá ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las fluctua-

ciones de un negocio siempre cambiante.

Emprendimiento a la carta

Después de trabajar 10 años en el sector de gastronomía de una cadena de hoteles, Gastón Marcet abrió junto con tres socios Mood, una cafetería *gourmet* en Palermo. “Es un *coffee house* abierto de la mañana a la noche -define-, donde se ofrecen bebidas, pastelería y un menú ejecutivo con pastas carnes y ensaladas”.

El local se inauguró en septiembre de este año, pero Marcet venía trabajando en el proyecto desde, al menos, un año atrás. “El primer paso fue definir el producto y la propuesta, y plasmarlo en la carta. Esto define, a su vez, el tipo de clientes al que va dirigido y, a partir de allí, hay que buscar el local”, dice Marcet. “En nuestro caso, tratamos de ofrecer una amplia propuesta, ya que el público va cambiando, según el momento del día”. Por la mañana y en el almuerzo vienen ejecutivos y empleados de las productoras audiovisuales, agencias de publicidad y comercios de diseño de la zona. Por la noche, el público es más informal y heterogéneo. “Ofrecemos varias opciones: venta en el mostrador, *delivery* y comidas en el salón, que es de donde obtenemos la mayor facturación”, destaca Marcet.

