



MISE EN PLACE

GUÍA PARA GESTIONAR TU RESTAURANTE



eIBullifoundation

MODELO DE GESTIÓN DE UN RESTAURANTE

Cómo abrirlo
Cómo hacerlo funcionar
Cómo hacerlo evolucionar

Este libro es una síntesis, no un curso.
Su función es ayudarte.

MODELO DE GESTIÓN DE UN RESTAURANTE

Cómo abrirlo
Cómo hacerlo funcionar
Cómo hacerlo evolucionar

Un proyecto para pymes de restauración.

La calidad y la innovación serán tu guía.

CRÉDITOS

Este es un proyecto para personas que quieran montar un restaurante de calidad, innovando, y que barajen una inversión de 45.000 a 300.000 euros.

Pero muchas de las cosas que encontrarás aquí servirán para cualquier otro proyecto.

La innovación es buscarse la vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
¿Cómo se estructura este Modelo de gestión?	15
Empresa.....	16
¿Montar un restaurante te convierte en empresario? ¿Qué es una empresa?	16
¿Cómo pueden clasificarse las empresas?	16
Estrategia y objetivos de cada empresa.....	17
Un proyecto para pymes. El primer sector que abordamos es el sector de la restauración	18
Restauración y turismo	19
Innovación	19
¿Qué es la innovación?	19
Tipos de innovación.....	20
La innovación en las pymes	21
Nivel local, regional, universal de la innovación	21
Innovación y creación.....	22
Sobre la creación y la creatividad	23
La pirámide de la creatividad en la restauración gastronómica.....	24
La innovación en restaurantes de vanguardia: un modelo especial.....	25
Innovación, conocimiento, formación, educación.....	26
¿Cuánto conocimiento necesito?	27
¿Qué es la educación?	27
NUESTRA EXPERIENCIA.....	30
Los éxitos y fracasos van forjando la experiencia.....	30
Nuestra experiencia en restauración	31
elBullifoundation: nuestro proyecto actual	35

¿POR QUÉ QUIERO MONTAR UN RESTAURANTE?	37
Vas a montar un restaurante. ¿Por qué?	37
Lo quiero montar porque... ..	37
¿Qué esperas de este proyecto?	39
¿QUÉ CONOCIMIENTOS TENGO SOBRE LOS RESTAURANTES Y LA RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA?	41
¿Qué es un restaurante?	41
Una curiosidad: ¿cuál fue el primer restaurante?	42
Entonces, ¿qué es la restauración gastronómica?	42
¿Cuántos tipos de restaurante existen? Hay miles de posibilidades	45
Dos criterios vitales para decidir qué tipo de restaurante quieres	46
1. Según la inversión	46
2. Concepto cerrado, concepto abierto.....	46
TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR	
<i>Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?</i>	48
¿Qué personalidad tiene que tener un emprendedor que quiera montar un restaurante?	48
Actitudes	48
Capacidades cognitivas	49
Capacidades físicas	50
Capacidades sensoriales	51
Emociones	51
¿Voy a montar el negocio yo solo? ¿Quién me va a acompañar?	55
¿Cuánto dinero vas a necesitar para montar el negocio?	57
¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?	
<i>Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante</i>	
<i>No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar... ..</i>	58
¿Cuántas fases hay en la vida de un restaurante?	58
Cada fase tiene unos procesos, unas tareas, unos recursos	60
El orden es indispensable en cada fase de la vida del restaurante.....	62
El orden, premisa innegociable en la gestión de un restaurante.....	65
Los calendarios, cruciales para organizarte	66
Calendario 1: De la idea a la inauguración: nueve meses.....	68
Calendario 2: Las tres últimas semanas antes de la apertura	71

Calendario 3: El primer año, mes a mes	73
Calendario 4: Previsión a cinco años vista	75

EL PAPELEO

Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto

<i>Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto</i>	<i>77</i>
Empieza el papeleo.....	78
¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir? El papeleo con la administración y otras entidades de control.....	78
Proceso de constitución	79
Trámites administrativos para la puesta en marcha de la actividad.....	84
Obligaciones contables.....	87
Obligaciones fiscales	92
Trámites en materia laboral	100
Compra o alquiler de un local	113
Licencia de actividad	115
Trámites en materia higiénico-sanitaria	137
Otros trámites y requisitos	141
¿Quién se ocupa de las tareas?.....	155

LA CONCEPTUALIZACIÓN

Creando el alma de tu negocio

<i>Un eje único: local, gastronomía, marca y equipo</i>	<i>159</i>
Tareas simultáneas – “Base de tu proyecto”	160
¿Qué es lo que tengo?	161
¿Cómo lo tengo?	161
Creación del concepto.....	161
Las claves del éxito del concepto: ¿cómo empezamos?	161

LA OFERTA GASTRONÓMICA

La razón de ser de nuestro sector

<i>Definición de necesidades y dimensión.....</i>	<i>164</i>
Oferta gastronómica.....	164
Decidir el tipo y el estilo de cocina que vas a hacer.....	164
Antes de abrir... ..	165
¿Cómo y cuándo hago las pruebas?	167
Implementación o creación de platos nuevos a tu oferta gastronómica	168
Perfil de tus clientes	170

Menús de eventos	173
Escandallos y fichas técnicas	175
Más allá de los escandallos	179
Qué debo tener en cuenta para calcular el precio de mis platos	181
El mundo y la filosofía de servicio	193
Diferentes tipos de servicios	194
Oferta de bebidas	196
La vajilla	204
¿Cómo vamos a ofertar nuestro producto?	204
Una vez abierto y definida la oferta al 100%	209

PENSANDO EN NUESTRO ECOSISTEMA

El encaje conceptual del local

<i>Cómo hacer convivir todos los elementos</i>	211
Local	211
Detalles del local	211
¿Cómo se distribuye una cocina?	216

APORTANDO VALOR

La necesidad de crear una experiencia

<i>Los aspectos intangibles de nuestro concepto</i>	227
Equipo humano	227
¿Qué empleados quieres?	227
Atuendo	230
Ah, ¿y cómo iréis vestidos?	230
¿Cómo se anotan los pedidos?	231
¿Cómo se toma nota de lo que quiere el cliente?	231
Calendarios y horarios	231
Identidad y marca	232
Creación de una identidad y una marca	232
¿Optar por lo creativo a la hora de determinar una identidad?	233
¿Consejos para elegir un buen nombre?	233
¿Qué tipo de cliente?	234
¿A quién me dirijo?	234

ESTUDIO DE MERCADO

Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado

<i>Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre</i>	237
--	-----

¿Qué es un estudio de mercado?	238
¿Para qué necesito un estudio de mercado?	238
¿Cómo puedo hacer un estudio de mercado?	238
¿Qué es lo que debe tener en cuenta un estudio de mercado?	239

PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO

<i>Paralelamente bago un plan económico del negocio</i>	251
¿Para qué necesito un plan económico del negocio?	252
¿Cómo elaboro un plan económico del negocio?	255
Antes de empezar, queremos exponer algunas características de un negocio rentable.....	255
¿Cuánto necesito para montar un restaurante?	258
El presupuesto de inversión	262
1. Los gastos de establecimiento y constitución.....	262
2. La inversión relacionada con el local	263
3. La inversión en obras de adecuación a licencia o mejoras en el local.....	264
4. Los costes de la puesta en marcha del local	268
¿Cuánto va a ganar el restaurante?	270
El calendario de actividad.....	273
Presupuestos	274
El presupuesto de ingresos	274
El presupuesto de gastos.....	277
Presupuesto de materias primas.....	278
Costes fijos	280
Presupuesto de arrendamiento	283
Presupuesto de gastos generales	283
El beneficio de explotación o ebitda.....	288
Cálculos de impuestos, pérdidas y ganancias.....	289
La cuenta de pérdidas y ganancias y el impuesto sobre sociedades	289
La dotación de amortizaciones.....	290
El resultado neto de la explotación	291
El resultado neto financiero.....	291
El resultado antes de impuestos.....	292
El impuesto sobre sociedades	293
El resultado después de impuestos.....	293
Cash real.....	293
Determinar el presupuesto de cash real generado por la actividad. El cash.....	293

Cuenta de pérdidas y ganancias.....	293
Proyección de resultados	294
¿Cómo hago la previsión y el análisis a largo plazo para tener una visión de futuro del restaurante?	294
Presupuesto anual del primer año.....	295
Proyecciones a futuro	295
Beneficio mínimo necesario	296
¿Cuál es el mínimo beneficio que tiene que ganar el restaurante en relación a la inversión realizada?	296
El retorno de la inversión.....	296
Plan de financiación.....	302
¿Quién puede ayudarme o dejarme el dinero?	302
Pasos para elaborar un plan de financiación	310
Documentación para pedir un préstamo.....	310
Pasos para evaluar las ofertas de los bancos	312
Pasos para elaborar una previsión de gastos financieros	314
Ayudas y subvenciones.....	315
Otras fuentes de financiación que podemos explorar	317
Control del plan económico.....	318
¿Cómo podemos controlar el plan económico del restaurante?	318
Algunas recomendaciones a tener en cuenta.....	3259

INTRODUCCIÓN



¡Hola, amigo!,

Si tienes este libro entre las manos hay muchas posibilidades de que te estés planteando montar un restaurante u otro establecimiento de restauración. Para ello hemos realizado este proyecto con CaixaBank, una institución que siempre se ha caracterizado por su apoyo y fomento del emprendimiento y la innovación.

La innovación entendida no como el objetivo supremo, como un ideal inalcanzable, sino identificada en la voluntad de mejorar constante y diariamente.

Pero, ¿cómo plasmar este sueño en un proyecto viable, rentable y duradero? Te preguntarás también si tienes el conocimiento necesario para llevarlo a cabo. Esta guía pretende transmitir a las personas que, como tú, tienen ese sueño y no van a escatimar un ápice de esfuerzo en llevarlo a buen puerto la idea de que con humildad, ganas de aprender y evolucionar, y con una actitud abierta, ese sueño puede convertirse en realidad. En definitiva, se trata de una guía para ayudarte y acompañarte en este proyecto.

Puede que seas joven, puede que no tanto. Puede que seas primerizo, y esta sea tu primera aventura. Pero puede que este proyecto no sea el primero que aborδας, es posible que antes te hayas atrevido ya a abrir un negocio de este tipo. Tanto si estás en un caso como en el otro, por lo mucho que te juegas, deseas que todo salga bien. Lo importante es que tengas ganas de invertir los bienes más preciados que posees, tu tiempo y tu esfuerzo. En este sentido, la idea de este proyecto es hacerte llegar nuestra experiencia en la restauración gastronómica, a fin de orientarte en estos pasos que pueden parecerte ciertamente complicados.

Te puede parecer complicado, pero esto es porque en realidad lo es: muchas teclas que tocar, muchos aspectos que tener en cuenta, mucha planificación previa, muchas personas que se tienen que coordinar, sin contar el dinero necesario para llevar el proyecto a buen puerto. En efecto, son muchos puntos los que tienes que prever. Pero como todo en la vida, una buena organización, una buena planificación de cada fase, te ayudará a resolver uno tras otro los temas que se vayan presentando. No siempre te saldrá todo bien, pero en la vida no hay (casi) nada irreparable, no hay mejor escuela que la de los fracasos.

Como verás en las siguientes páginas, es muy importante cuestionarse cada decisión, porque eso nos ayudará a conocer nuestras motivaciones y nuestras posibilidades, lo cual conducirá a unos resultados más satisfactorios. Una de las primeras preguntas debe ser, inevitablemente, la siguiente:
¿Por qué quiero montar un restaurante?

Uno de los pilares en los que creemos que debe basarse cualquier proyecto es la calidad. Por nuestra parte, podríamos afirmar que es la única condición: querer ofrecer calidad, tanto si se trata de un

restaurante de alta cocina como de comida rápida. La calidad entendida como la adecuación equilibrada del producto y del servicio que ofrecemos a la filosofía del concepto que intentamos transmitir. Ajustando la calidad del producto y del servicio a tu oferta, tienes que ser capaz de provocar en el cliente la experiencia que busca al elegir tu propuesta. La voluntad de hacer las cosas bien hechas debe ser la base de un negocio con futuro y el valor añadido que te debe diferenciar de la competencia.

También pienso que el libro puede interesar a personas que no hayan planeado montar un restaurante, sino que estén interesadas simplemente por este tipo de proceso, pero también, y sobre todo, para quien se haya planteado montar negocios en otros sectores, porque, en efecto, creo que hay muchos ingredientes en estas “recetas” que servirán para muchos tipos de proyectos, independientemente del sector de actividad, la inversión o la facturación.

En definitiva, este proyecto pretende ser una ayuda cercana que contribuya a facilitar unos pasos que pueden parecer muy arduos, una guía para planificar y estructurar todo el proceso de montar un establecimiento de restauración. Pero no solo eso: estas páginas quieren acompañar al emprendedor no solo en el montaje inicial, antes de la apertura del restaurante, sino también en la gestión del día a día una vez el negocio está en funcionamiento, e incluso, si es necesario, ver de qué modo se puede derivar o evolucionar en marcha para desembocar en otro proyecto.

Espero que los consejos que aparecen en este *Modelo de gestión* te resulten útiles y te acompañen en esta aventura valiente y apasionante. ¡Buena suerte!

Ferran Adrià

¿Cómo se estructura este Modelo de gestión?

El lector que se encuentra ante este libro está a las puertas de realizar un recorrido por todo el proceso de montar un restaurante. A priori, cualquier persona puede pensar que un restaurante es un negocio fácil, que simplemente con subir la persiana ya es suficiente.

Nada más lejos de la realidad. La infinidad de leyes que rigen este sector, la experiencia y exigencia creciente de los clientes potenciales, el alto grado de competencia y el duro contexto económico (interno y externo) hacen de la restauración uno de los negocios más complicados que podamos imaginar.

Así, nuestro objetivo con este libro es poder ofrecer al lector una visión general de la magnitud de montar un negocio. Hemos intentado seguir una línea temporal de lo que supondría montar un restaurante; sin embargo, cada proyecto es único y tiene sus propios tempos y etapas, por lo que el lector debe sentirse libre de poder leer los capítulos según el orden que él considere.

Dentro de esta visión general, este libro es una síntesis y no un curso, que pretende abarcar casi todos los tipos de negocios de restauración posibles, de forma que el lector podrá leer explicaciones que no encajen con su restaurante y, sin llegar a saber cómo, aplicar los diferentes aspectos detallados en él.

Así, la estructura de este libro se basa en los siguientes puntos:

- Aspectos previos: primeras preguntas que debes plantearte antes de montar un negocio.
- Proyecto legal: todos los puntos legalmente exigibles que necesitarás para llevar adelante tu restaurante.
- “La base de tu proyecto”: detallaremos los aspectos más atemporales del libro y que serán las líneas maestras de tu proyecto. En este apartado veremos la importancia de trabajar con profesionalidad sobre el concepto de negocio, el plan de negocio...
- Línea temporal: especificaremos los distintos puntos que tendrás que ir controlando en los últimos nueve meses antes de la apertura y que marcarán el inicio de tu proyecto.
 - A nueve meses de abrir
 - Los últimos dos meses
 - Las últimas dos semanas

- Cuando ya estemos abiertos: veremos cómo todos los aspectos tratados a lo largo del libro se materializan en las claves de una gestión eficiente de tu negocio, que te permita consolidar todo el trabajo realizado previamente.

Empresa

¿Montar un restaurante te convierte en empresario?

¿Qué es una empresa?

Es posible que calificarte de “empresario” te parezcan palabras mayores. No pasa nada, no tienes por qué utilizar el término si no te sientes cómodo. Pero es indudable que un restaurante no deja de ser una empresa, por pequeña que sea. De hecho, la definición más usual nos dice que una empresa es una organización o institución dedicada a actividades económicas o comerciales cuyo fin es satisfacer las necesidades de bienes y servicios del mercado. Pero no olvides que “empresa” también es, según el diccionario, toda acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

¿Cómo pueden clasificarse las empresas?

Las empresas pueden ser de varios tipos, según se tengan en consideración su actividad económica, su tamaño, su naturaleza jurídica, etc.

Según su actividad económica:

- Hablamos de empresas del sector primario cuando obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas, las mineras...
- Las empresas del sector secundario se dedican a la industria (transformación de bienes) o a la construcción.
- Las empresas del sector terciario se dedican a la oferta de servicios y al comercio.

Según su tamaño:

- Pymes: Se llama *pyme* a toda aquella empresa que, por su tamaño y recursos, no participa en el mercado industrial a causa de las grandes inversiones necesarias y las limitaciones que impone la legislación en cuanto a volumen de negocio y personal. La mayor parte de empresas de muchos de los países del primer mundo son pymes. Las pymes se dividen en:
 - Microempresas: cuando no superan los 10 empleados
 - Pequeñas empresas: con una cifra de 11 a 50 empleados
 - Medianas empresas: de hasta 250 empleados

*Ahora lo verás todo de otra manera:
lo que te parecía que era mucho trabajo,
muchas horas de faena, ahora te parecerán pocas...*

Las citadas cifras corresponden a la legislación española. Cabe señalar que cada país presenta legislaciones diferentes en cuanto a los límites que definen cada categoría.

- Grandes empresas: reciben este nombre las empresas cuyos recursos humanos superan la cifra de 250 empleados.
- Multinacionales: grandes empresas con implantación en más de un país.

Según su naturaleza jurídica:

- Empresas individuales: pertenecen a una sola persona.
- Empresas societarias: están conformadas por varias personas. En este caso pueden ser:
 - Sociedades anónimas
 - Sociedades de responsabilidad limitada
 - Sociedades de economía social (cooperativas)
 - etc.

Según la titularidad del capital:

- Empresas privadas: el capital de dichas empresas está en manos de particulares.
- Empresas públicas: están controladas por el Estado o por las administraciones públicas.
- Empresas mixtas: el capital es compartido por particulares y por el Estado.
- Empresas de autogestión: el capital de estas empresas es propiedad de los trabajadores.

Estrategia y objetivos de cada empresa

Como resulta lógico, la estrategia de cada empresa debe corresponderse con sus objetivos, sus recursos, su filosofía, la eficiencia buscada, incluso con su capacidad de transformación. Una multinacional o, en cualquier caso, una gran empresa, puede contar con un presupuesto de I+D que le permita abordar proyectos altamente innovadores, tanto como le sugiera su filosofía. Pero también una pyme puede apostar por la innovación más disruptiva, aunque para ello es necesario adoptar un modelo económico que lo permita.

*El sueldo que cobrabas te parecerá muy alto
si lo comparas con tu situación actual...
Cuando tengas que pagar a tus empleados, vas
a comprender qué significa tener un negocio....*

Un proyecto para pymes. El primer sector que abordamos es el sector de la restauración

En el tejido industrial español, las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel crucial. Son la red, la trama que aglutina la sociedad no solo desde el punto de vista laboral o económico, sino incluso humano y cultural. Somos un país en el que prima la “cultura” del emprendimiento, del pequeño negocio, de la apuesta por un proyecto manejable.

Desde luego, esta fórmula no es la predominante en todos los sectores, ya que algunos de ellos requieren de formatos con dimensiones a veces mucho más grandes. Pero si concretamos en la restauración, más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas.

En este sentido, el presente proyecto pretende erigirse como una guía para pequeños y medianos emprendedores y, por qué no, no solo del mundo de la restauración. En múltiples aspectos, entre pymes del mundo de la restauración y pymes de otros sectores, son muchos más los puntos en común que los que los diferencian. La necesidad de organización, de previsión económica, de planificación en el tiempo, de tramitación administrativa, de régimen fiscal, etc., son elementos que encontramos en la restauración no tanto por el sector al que pertenece este tipo de negocio, sino por las dimensiones de la empresa.

Esta guía está dirigida, pues, a las pymes, focalizando en las del sector de restauración, aunque los diferentes expertos podrán extrapolar o prolongar estas enseñanzas a otros sectores. Nuestra voluntad es orientar para poder plasmar pymes con calidad, que funcionen bien, que estén ordenadas para que el resultado económico también funcione. En este sentido queremos solventar un problema, en un país en el que muchas veces se montan negocios pensando que se trata de algo sencillo, cuando es todo lo contrario.

Tal vez pensarás que para montar un negocio tienes que haber estudiado empresariales, o administración de empresas o... Nada de eso. Muchos de nuestros emprendedores son personas que no han estudiado en escuelas de negocios, ni tienen experiencia en empresariales, pero sí tienen la capacidad para tener éxito en este tipo de proyectos. Solo precisan de las herramientas adecuadas para empezar. Y esta es la misión que nos hemos propuesto en este proyecto.

Restauración y turismo

En buena parte de nuestro territorio, el turismo es una realidad con la que convivimos a diario. Es el contexto de muchas zonas de España, ya se trate de un turismo de temporada (de verano pero también de invierno) o constante durante todo el año (por ejemplo, en las ciudades).

En el primero de estos casos, es decir, en el turismo de temporada, este contexto del que hablábamos se convierte en un condicionante, una variable que se debe tener en cuenta. Un restaurante situado en una zona de turismo de temporada tiene grandes posibilidades de convertirse en un restaurante de temporada.

El funcionamiento de un restaurante de temporada difiere en muchos aspectos de otros tipos de restaurantes. Por de pronto, fía el grueso de su actividad y también de su facturación a unos meses al año, mientras que en el resto de los meses, al ser esta facturación mínima o nula, puede permanecer cerrado.

Innovación

¿Qué es la innovación?

Aunque la innovación significa etimológicamente ‘cambio novedoso’, en el uso general el concepto se emplea para designar propuestas e inventos que se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos que encuentran una aplicación exitosa al imponerse en el mercado a través de la difusión. De hecho, aunque de manera simplificada, el Diccionario de la Real Academia Española ofrece una definición que encierra este sentido: la innovación es la ‘creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado’.

Frecuentemente, la innovación está relacionada fuertemente con la creatividad, el descubrimiento y la invención. Para proponer un cambio que represente la introducción de algo nuevo, es necesario que se produzca un proceso creativo. Este puede suponer un cambio muy radical, y entonces hablamos de un resultado disruptivo, o bien proporcionar únicamente una variación respecto de algo ya existente. Estos dos conceptos, innovación y creatividad, se asocian a menudo a ámbitos como la industria, la empresa, la educación y el arte.

Aquí vemos algunos ejemplos de tipos de innovación, dependiendo del ámbito al que se apliquen:

- elBulli**foundation

productos, servicios o modelos de negocio que superan de manera radical a empresas líderes del mismo sector.

- Innovación tecnológica. Debido al continuo avance en el campo de las nuevas tecnologías, este sector incide fuertemente en la innovación. En muchos casos, esta se centrará en una modificación evolutiva de productos ya existentes (como son las diferentes generaciones de teléfonos móviles), aunque en otros casos adoptará un carácter más radical, cuando se trata de introducir nuevos conceptos o productos que no existían anteriormente.
- Innovación educativa. El terreno de la educación es uno de los que más permiten un enfoque innovador en sus parámetros, al estar sujeto a la exigencia continua de mejora y de rendimiento más óptimo (ver la pág. siguiente).

La innovación en las pymes

Como se ha señalado anteriormente, cuando se habla de innovación parece que solo las grandes empresas, sean o no multinacionales, pueden permitirse llevar adelante una política en este sentido, mantener un departamento de I+D o basar su razón de ser en la innovación y los resultados creativos.

En realidad, las pymes también son un terreno abonado para la innovación, solo que, como es lógico, juegan con otros recursos y objetivos. En ocasiones, grandes multinacionales nacieron de un pequeño negocio que apostó por la innovación, como es el caso de Zara, que empezó siendo una tienda y luego se ha convertido en un auténtico gigante de la moda.

Sin llegar a estos extremos, el primer bar que puso una máquina de tabaco en su local estaba introduciendo una innovación fundamental: estaba convirtiéndose, en cierto modo, en un estanco. Lo mismo sucedió con la primera tragaperras, y con el bar que de repente pasó a ser, en cierta manera, un casino.

La capacidad y el nivel de innovación pueden llegar a ser muy altos en una pyme, como ha sucedido en algunos restaurantes de vanguardia.

*En la innovación no hay gurús,
tú tienes que ser tu propio gurú*

Nivel local, regional, universal de la innovación

A la hora de hablar de innovación, se suele hablar del grado de disrupción, de la radicalidad de las nuevas aportaciones, de la importancia de los productos o servicios novedosos, etc. Pero pocas veces se habla de un hecho que es fundamental: la escala a la que se juzga dicha innovación. Una

persona (o una empresa) puede ser enormemente innovadora a una escala local, en su entorno más cercano, y para ello seguramente se haya limitado a adaptar a sus necesidades una innovación ya existente, adoptada en otro lugar y para una escala más amplia. En este sentido, si se traslada la innovación local a un ámbito geográfico mayor, muchas veces deja de tener importancia.

Trasladado al mundo de la restauración, un emprendedor puede adoptar un concepto que habrá visto en Nueva York y que es inexistente en otros lugares. Habrá introducido ese nuevo concepto en Europa. No lo habrá creado, pero será un innovador. A escalas inferiores funciona exactamente igual: si existe en otros países, puede implantar la innovación a nivel nacional; es más, si existe en otra ciudad del país, innovará a nivel local si la introduce en su ciudad. En ocasiones, este traslado, esta implantación en otro lugar, propicia que un negocio funcione de manera mucho mejor que en su lugar de origen.

Innovación y creación

Acabamos de ver que existe una relación directa entre innovación y creación, pero que dicha relación no es exacta. En realidad, podríamos decir que la innovación es la creación que funciona. Pero, ¿qué es la creación? ¿Y la creatividad?

¿Qué es la creatividad? Definición y contextualización

Creatividad

Capacidad de crear, facultad de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente produce soluciones originales.

Crear

Producir, instituir, idear, construir o realizar algo que no existía, partiendo de las propias capacidades.

Creación

Proceso de dar nacimiento a algo que no existía, después de un proceso tecnológico, físico, biológico, químico, mental, etc. También se denomina *creación* al fruto de dicho proceso; es decir, al resultado del proceso creativo.

Proceso creativo

Conjunto o serie de acciones destinadas a crear algo, que se suceden en el tiempo y que acaban generando algún tipo de resultado creativo. Es, en cierto modo, el dónde, el cómo, el quién y el con qué se produce la creatividad.

Actitud creativa

Predisposición a focalizar cualquier actuación desde una óptica creativa, tanto en el sentido de ser creativo ante cualquier situación como en el de aprovechar cualquier situación con finalidades creativas.

Creativo

Cualquier persona con creatividad. El término *creativo* se usa también en publicidad para designar al profesional que crea y aporta ideas para una campaña publicitaria.

Creatividad e innovación: Tres propuestas de diferenciación

- La creatividad es la facultad de crear o la capacidad de creación, mientras que la innovación es el resultado de una idea (la aportación creativa) que tiene una aplicación práctica. La diferencia es el rendimiento potencial de esa idea, que en innovación va implícito, mientras que en creatividad no.
- Según Dew-Marshall, la creatividad consiste en desatar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas, y la innovación consiste en introducir el cambio en sistemas relativamente estables.
- La innovación consiste en aplicar un nuevo uso, un nuevo enfoque a una cosa que ya existía. La creatividad no solo tiene que encontrar un nuevo uso, sino que además tiene que generar algo nuevo.

Sobre la creación y la creatividad

Para hablar de creación o creatividad podemos recurrir a las definiciones más técnicas, precisas y objetivas, pero también podemos recurrir a metáforas, a asociaciones de ideas, basadas en la experiencia de cada cual; en este caso, la nuestra. Según este enfoque, la creatividad...

- Es la capacidad de crear.
- Es pura lógica.
- Es dar respuestas a preguntas.
- Es tener ideas nuevas, desarrollarlas y que salga algo nuevo.
- Es ver lo que casi nadie ve, porque todo existe.
- Es ser lógico.
- Es dar respuestas a preguntas.

- Es la capacidad de soñar.
- Es buscar lo que hay más allá; a veces lo encuentras, a veces no.
- Es ver la vida de otra manera.
- Es cambiar de opinión cada día.
- Es el error continuo, ahí está la emoción.
- Es democracia.
- Es hacer las cosas nuevas, antes que los demás.
- Es llevar las cosas al límite, pero que este límite se toque.
- Es abrir caminos para que otros entren.
- Es un reto contra uno mismo.
- Es introducir por primera vez algo, hacerlo nacer, o producir algo de la nada.
- Crear es no copiar.
- Es querer hacer las cosas que no sabes hacer.
- Es intentar hacer lo que no sabes hacer.
- La creatividad es evolución, a no ser que inventes también el *big bang*.
- La creatividad no es la actitud, son los resultados.
- La creatividad es crearte problemas, y la mayoría de personas no quieren.
- Las ideas son fáciles, solo hay que tenerlas.

La pirámide de la creatividad en la restauración gastronómica

El grado de creatividad es un criterio importante a la hora de decidir qué tipo de restaurante quieres montar. De hecho, incluso es posible que el factor creativo sea una de tus motivaciones.

Como podrás ver a continuación, los niveles de creatividad son muy diversos: desde la exigencia creativa prácticamente inexistente, que se da cuando reproduces recetas ya creadas, hasta el máximo nivel de exigencia creativa, cuando estableces un proceso creativo propio que te permite un alto grado de eficiencia y disrupción.

Es preciso no confundirse. En todos estos niveles, sin ninguna excepción, no solo es posible desarrollar el oficio con el máximo de exigencia de calidad, sino que es algo que nunca debes perder

de vista. Incluso si te dedicas a reproducir recetas ya existentes, la calidad tiene que estar por encima de todo.

Una vez establecida esta exigencia básica, tu restaurante ofrecerá un nivel más o menos creativo según tu personalidad (o la del chef de cocina), tus medios, tus ideales, tu concepto de lo que es la cocina, tu ambición en crear algo que supere a lo anterior, etc.



Esta pirámide está centrada en la restauración gastronómica, pero, obviamente, cambiando las “recetas” por otro producto o servicio, puede extrapolarse a otros sectores y disciplinas.

*Hay quien cocina lo que hay,
hay quien cocina cosas nuevas*

La innovación en restaurantes de vanguardia: un modelo especial

Los restaurantes de gastronomía de vanguardia son un ejemplo de pymes que han sido capaces de desarrollar un modelo propio de innovación. Pero, ¿por qué se ha producido esta conjunción que ha propiciado dicho modelo? En primer lugar, se ha trabajado muy duro, intensamente, ha habido una fuerte apuesta por la innovación, como sucedió en elBulli. Por otra parte, es indispensable tener en cuenta el talento de toda una generación que ha tirado del carro.

¿Cómo fue posible sostener este modelo en elBulli? Lo más importante fue la apuesta, decidir que se invertiría todo lo posible en innovación, y que los negocios paralelos que se pudieran ir consiguiendo servirían justamente para financiarla. En ocasiones fue una apuesta dura, porque la rentabilidad no siempre estuvo asegurada, pero la confianza en esta vía resultó fundamental para el éxito de la fórmula.

Durante unos años, una serie de restaurantes han capitaneado este fenómeno a nivel de innovación disruptiva, arrastrando a una buena parte del sector, que luego se ha centrado en la innovación a un nivel evolutivo.

Una posible definición de lo que sería el compromiso con la vanguardia es que, cuando uno se ha subido a este tren, el del máximo nivel de creación, está dispuesto a todo, incluso a cerrar su negocio, antes que dejar de hacer vanguardia.

Pero cabe tener en cuenta que esto no es lo normal, es un nivel extremo. Si vas a montar un restaurante, olvídate de hacer vanguardia... o casi. Se tiene que tener muy claro, la apuesta es durísima.

Suponiendo, pese a todo, que tu restaurante sea de vanguardia, necesitarás saber cómo implementar este modelo, cómo funciona el día a día de la creación y la reposición de platos.

***“La vanguardia es a los que matan,
y a nadie le gusta que lo maten”***

Innovación, conocimiento, formación, educación

La relación entre los distintos términos que aparecen en este título es muy importante para que el “círculo virtuoso” del éxito de un proyecto se pueda poner en marcha. Para hacer innovación es preciso tener conocimiento; para tener conocimiento te tienes que formar, la formación se adquiere con educación continua.

El conocimiento será vital para el éxito de un negocio, sobre todo si este es innovador. Este conocimiento, lo puedes adquirir formándote solo o bien mediante la educación. Los recursos para acceder al conocimiento hoy en día son muy numerosos y variados.

Además de la educación formal, existe la posibilidad de autoformarse gracias a las bibliotecas, donde se tiene acceso a miles de documentos de todo tipo, o a Internet, donde se puede acceder a información de todos los niveles, desde la divulgación pura hasta las revistas científicas o académicas más sofisticadas.

Hoy en día, Internet está propiciando que la gente joven tenga una gran calidad y un conocimiento increíble. Otra cosa es cómo se utilice este conocimiento, un aspecto que dependerá directamente de tu personalidad y de las características de esta; si eres riguroso, persistente, etc.

En cualquier caso, con la extrema competitividad que hay, es indispensable que te formes continuamente, siguiendo cursos, asistiendo a congresos, viendo blogs de críticos o *foodies*... O incluso reflexionando cuando trabajas, cuando investigas algo en concreto de tu trabajo, siempre que tengas esa voluntad de aprender. En efecto, mientras reflexionas sobre un tema en concreto, estás aprendiendo, ordenando el conocimiento, contextualizando, poniendo las cosas en su sitio. Se trata de una manera diferente de educarte.

¿Cuánto conocimiento necesito?

Si quieres montar un restaurante, tienes que ser consciente de que es imposible que sepas todo lo relacionado con los negocios, con la cocina, con la sala. De entrada, estos conocimientos dependerán mucho de si eres un cocinero, un restaurador o ambas cosas. Es una disciplina tan amplia que es imposible saberlo todo, y de ahí que existan especialistas: cocineros, pasteleros, sumilleros, gestores, etc.

En este sentido, queremos aportar nuestra experiencia con todos los documentos que vas a encontrar en esta guía. Quizás pensarás que algunos de estos son excesivos, que sobran, pero te aseguramos que lo verás de otra manera cuando tengas una visión global del tema.

Partiendo de la base de que tienes que seguir formándote siempre, la gran pregunta es qué cantidad de conocimiento tienes que tener para hacer funcionar un restaurante. Esta es también la pregunta que nos guía, en elBulliLab, en nuestra investigación a partir de la metodología Sapiens.

Lo descubrirás a medida que vayas avanzando en tu proyecto, y verás hasta qué punto tienes que seguir acopiando conocimiento, en qué cantidad y de qué manera, y por qué razón es indispensable que te sigas formando. Para ello, en primer lugar vamos a contextualizar qué es la educación, cuáles son sus modalidades, a qué formas puedes recurrir y cuáles te serán útiles para avanzar.

¿Qué es la educación?

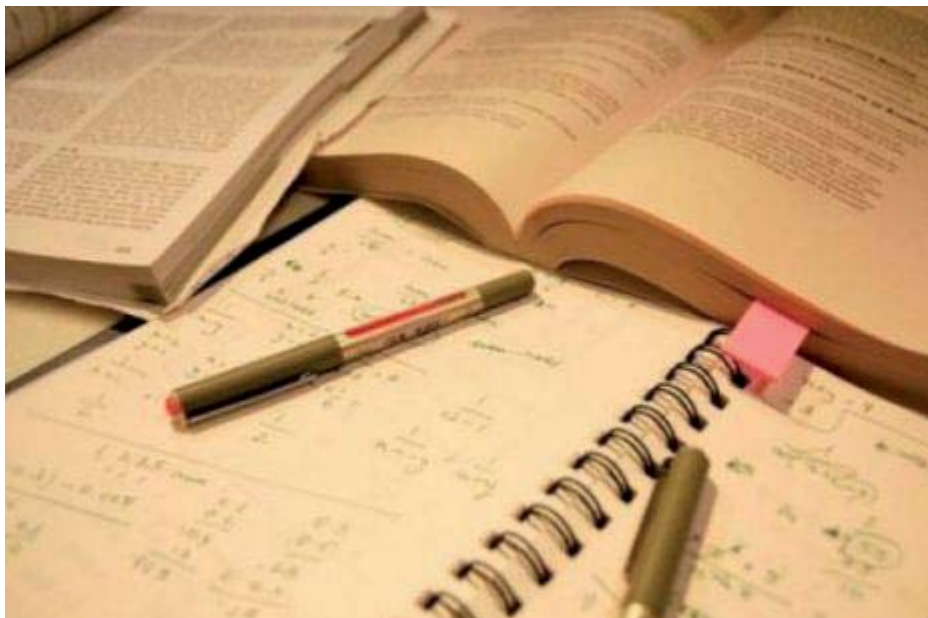
Hemos dejado claro ya que para emprender cualquier proyecto, por ejemplo para montar tu restaurante, deberás tener en cuenta la educación. Es indispensable que te vayas formando, educando, actualizando tus conocimientos.

Pero, ¿qué es la educación? Llamamos *educación* al proceso de socialización, asimilación de conocimientos y normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo por parte de las nuevas generaciones.

Tipos de educación

- La educación formal (tipo de educación que muchas veces consideramos que es sinónimo de educación en general) es la educación escolar; es decir, la presentación sistemática de ideas, hechos y técnicas a los estudiantes. Esta educación tiene lugar en escuelas, institutos, universidades y módulos; esto es, en lo que se denomina *el sistema escolar*. La participación y consecución de los objetivos por parte del estudiante se reconoce mediante certificados de estudios y títulos oficiales. Existen dos tipos de educación:
 - Educación obligatoria: es la que se imparte a niños y adolescentes hasta una edad determinada, que varía según las legislaciones de cada país. En España, la educación obligatoria incluye la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria obligatoria.
 - Educación no obligatoria: consiste en los estudios que no se contemplan como obligatorios en los planes de educación. En España está formada por el bachillerato, los módulos profesionales y la educación universitaria. También recibe el nombre de educación media y educación superior.

Dentro de la educación no obligatoria, la sociedad moderna otorga una importancia cada vez mayor al concepto de *educación permanente* o *continua*, consistente en prolongar la formación hasta más allá de la universidad, con un carácter de actualización y renovación continuas.



- La educación no formal es la que se desarrolla a partir de cursos, academias y otras instituciones que no se rigen por un currículo particular y oficial de estudios. La finalidad de este tipo de educación es, como en la formal, educar, aunque no se reconoce su participación por medio de certificados ni títulos.
- La educación informal es la que se recibe ya no en instituciones oficiales o no, sino en los ámbitos sociales en los que se convive, y mediante las actividades cotidianas que se desempeñan. Es la educación que se adquiere progresivamente a lo largo de toda la vida, y se da sin ninguna intención educativa. Convivir con personas experimentadas, leer libros, participar en actividades no educativas... se considera que son actos que contribuyen a la educación cultural, conductual y social de los individuos.

Cabe señalar que el progreso de las tecnologías y el cambio de paradigma sociocultural de las sociedades del primer mundo, derivado de la globalización, otorga un carácter cada vez menos formal a la educación incluso de las edades más tempranas del ser humano.

NUESTRA EXPERIENCIA

Los éxitos y fracasos van forjando la experiencia

Quizás te preguntes cómo nos hemos atrevido a lanzarnos en una aventura como la redacción de este libro. ¿Tenemos algún crédito a la hora de darte consejos, de acompañarte en tu proyecto? Seguramente nos avala el hecho no solo de haber dirigido un restaurante, por mucho que este sea una referencia como lo fue elBulli, sino que, como verás en estas próximas páginas, hemos abordado varias veces el mismo proceso que tú quieres empezar. Unas veces con éxitos, otras veces con fracasos. Como te explicaremos, no hay escuela que enseñe más que fracasar. En este caso, te ayudaremos a que minimices los riesgos.

Ante todo, ¿qué entendemos por éxito? ¿Y por fracaso? ¿Cómo los definen los diccionarios? El diccionario de la Real Academia Española, por ejemplo, nos ofrece, entre otros significados, los siguientes:

- **Éxito**
Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.
- **Fracaso**
Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio.

En definitiva, como señalábamos antes, el resultado es el aspecto que se tiene en cuenta a la hora de determinar qué acción o proyecto son un éxito o un fracaso.

Sin embargo, las cosas nunca son totalmente blancas o negras, y es importante relativizar, siempre que sea posible. En nuestra propia carrera, el concepto de *éxito* o *fracaso* es relativo. Por ejemplo, si la mayor parte de la gente puede estar de acuerdo que elBulli fue un éxito, es preciso no olvidar que, hasta 1998, en muchas ocasiones no estaba lleno. Según los parámetros usuales, hasta esa fecha era más un fracaso que un éxito.