



FRANCESC ALTARRIBA

Empresario y Consultor del mundo del pan
(www.francescaltarriba.com)

QUE NO NOS PILLE EL TEMPORAL

Llevamos tiempo, incluso algunos años viendo como nuestras cuentas de explotación son cada vez más reducidas y por más que gestionemos bien es importante mirar el horizonte con la misma calma que observamos el atardecer después de un largo día de trabajo y sabiendo que nos espera una noche plácida para retomar fuerzas de nuevo con las cuales afrontar el futuro día.

Al despertar por la mañana nos encontramos inmersos en un entorno donde las personas disponen de unos recursos muy limitados y se ven obligados a seleccionar cada vez más y mejor el tipo de establecimiento al que acudir. No olvidemos que estamos

en una sociedad en la cual, afortunadamente, aún nos apetece salir a tomar algo. El dinero disponible en el bolsillo de nuestros clientes es determinante a la hora de seleccionar el establecimiento así como valorar la oferta que se nos ofrece, aquello tan conocido como la relación calidad-precio, pero

que casi nadie sabe explicar exactamente a qué se refiere si vamos al terreno de lo concreto.

Si hacemos las cuentas vemos que el sueldo que genera el trabajo de cualquier persona, la Empresa tiene que ingresar en las arcas del Estado por conceptos de Seguridad Social el 38,05 euros, porcentaje que equivale a restar del sueldo generado por trabajo aproximadamente un 30,50% para obtener lo que sería el salario bruto. De dicho salario se descuenta un IRPF que puede oscilar entre el 12% al 49% en función de la cuantía del sueldo recibido y equilibrado luego por la Renta.

Hechas estas operaciones recibimos lo que llamamos el salario neto, un dinero en efectivo que nos permite pagar los impuestos directos como son el IBI y otros tributos que pagamos todos por utilizar una vivienda sea o no de propiedad, aparte de los impuestos de circulación en caso de disponer de uno o varios vehículos.

“NOS PELEAMOS TODOS LOS DÍAS POR CONSEGUIR UNOS CLIENTES CON UN DINERO DISPONIBLE EN SU BOLSILLO CADA VEZ MENOR Y CON POCAS POSIBILIDADES DE MEJORA”

Deducidos estos impuestos municipales, el resultado es el sueldo que podemos identificar como disponible, del cual en cada operación que realizamos una vez en la calle ofrecemos otro 21% a nuestro papá estado. Un impuesto por toda transacción que incluso grava duplicando aquellas operaciones que van ya cargadas con impuestos llamados indirectos incluidos en los carburantes, gas, agua, electricidad, tabaco, comunicaciones, alcohol, etc.

Vivimos pues en una sociedad en la cual sus ciudadanos soportan una fiscalidad que roza el 70% de su esfuerzo diario, dejando muy poco margen para ser incrementado. Si a ello le añadimos el alto nivel de deuda privada existente en España junto al déficit

público que hay que cubrir, todo indica que nuestros políticos se las van a ingeniar para que el líquido disponible para las personas sea cada vez menor.

Con todo ello lo que quiero explicar es que nos peleamos todos los días por conseguir unos clientes con un dinero disponible en su bolsi-

llo cada vez menor y con pocas o nulas posibilidades a corto de mejorar.

Si este es nuestro escenario real, debemos conocer dónde se encuentra nuestro *target* de cliente; si descartamos el mercado del precio que por razones obvias no es recomendable, vemos que nuestro aún posible cliente procederá de establecimientos que le han educado gastronómicamente en consumir producto excelente, porque hasta ahora el precio no era barrera.

Dicho esto, es razonable pensar que la restauración del futuro pasa por mejorar el tratamiento de los productos asequibles... Entre ellos de forma destacada, el pan. Quizás es el momento de empezar a prestar la debida atención a este producto que bien trabajado nos puede aportar el valor añadido y diferencial de nuestra oferta en el mercado, un producto que aún conserva intacta la capacidad de sorprender al más cultivado de los comensales.



LLUÍS ROCA

Director general de Lantmännen
Unibake Spain

CUANDO EL PRECIO ES EL ÚNICO ARGUMENTO (II)

En términos generales, cualquier reducción de márgenes incrementa el umbral de rentabilidad de la empresa, y con ello la necesidad de incrementar ventas para mantener unos niveles de beneficio adecuados. Reducir precios sin reducir márgenes implica otras reducciones, que sólo pueden venir de dos partidas: gastos fijos o gastos variables. Evidentemente, también se pueden optimizar procesos

En lo que a gastos fijos se refiere, quien más quien menos ha reducido plantillas, eliminando funciones prescindibles, gastos innecesarios. En definitiva: frugalizando la gestión.

En cuanto a variables, tenemos dos posibilidades, una es la de optimizar nuestros procesos. La optimización de procesos no deja de ser innovación, y siempre ha sido la que han utilizado las empresas punteras en cada sector. En una unidad de fabricación, aumentos de ventas y por ello de producción comportan economías de escala que pueden justificar ajustes en los precios de venta. En una comercial también, pero menos, mucho menos, ya que las partidas de gastos variables son mucho más escasas. En el libre y soberano mercado siguen apareciendo constantemente novedades, algunas claramente diferenciales, y otras basadas 'lo mismo que aquél, pero más barato'. Pero casi siempre tienen truco.

El truco puede estar en múltiples detallitos, que siempre se descubren a posteriori: el plazo de entrega, los plazos de pago, la disponibilidad de producto para reaprovisionamiento, la estabilidad en la calidad suministrada.

Todas esas grandes ofertas que llegan por sorpresa, suelen desvanecerse de la misma manera que llegan: de repente. Lo lamentable del caso es, que muchas veces, cuando desaparecen, ya han hecho daño al mercado.

Las cosas están complicadas para todos, no hay duda. Y todos necesitamos vender más, tampoco hay duda, pero esto, lo de aumentar ventas, lo hemos necesitado todos y desde siempre. Nada nuevo bajo el sol.

Los que sólo aportan un precio más barato que aquél, seguro que inicialmente triunfan, pero el camino es largo y duro. Habrá que ver hasta cuando el argumento único del precio resiste frente a los que ofrecen, entre los que me cuento, un conjunto de variables, cualidades, características y condiciones, entre las que está, inevitable e indudablemente, el precio.

HERRAMIENTAS WEB 2.0

Blogger, Wordpress, Instagram, Twitter, Pinterest, Facebook.... herramientas web 2.0. Nombres éstos que hace pocos años no conocíamos en absoluto y que cuando los oímos por primera vez nos parecieron extraños y poco atractivos.

En su momento, cuando empezamos a encontrarnos con ellos, no entendimos fácilmente su función ni para qué nos serían útiles. Visto hoy, nunca habiéramos pensado hasta dónde se podía llegar con este avance tecnológico.

A nivel gastronómico existen infinidad de referencias en la red. Impresiona ver la gran cantidad de resultados que aparecen al poner en un buscador algún término relacionado con la gastronomía. Queda evidente la gran cantidad de información que existe y se comparte, es mucha y diversa. No es de extrañar que ante esta oportunidad de llegar al mundo entero en un solo clic encontramos a aficionados al mundo de la gastronomía que tienen blogs con contenidos técnicos y han hecho de su presencia en la red su profesión. En otro orden y con objetivos muy distintos, los profesionales como periodistas gastronómicos, chefs, sumilleres o restauradores han encontrado en internet opciones para estar presentes a diario y comunicar a sus seguidores qué pasa en el día a día del sector o de su actividad.

Sin duda, para muchos establecimientos y empresas ésta es una herramienta de comercialización imprescindible con excelentes resultados. El fenómeno ha sido tal que en muchas ocasiones al ver a un comensal haciendo fotos a cada plato les ha hecho pensar que éste podía ser un influyente comunicador de internet. Bien es cierto que las críticas a este tipo de actitudes han sido elevadas y en muchos casos se ha puesto en cuestión hasta llegar a pensar en lo improcedente que resultaba tener una persona en una mesa más pendiente de la foto y del móvil que de sus acompañantes.

Esté bien o no este comportamiento, lo que está claro es que tampoco es necesario llegar a ciertas situaciones como la que dio a conocer un chef de otro país de que dada la creciente moda de fotografiar los platos había optado por prohibir ésta práctica en su restaurante. Quizás no sea para tanto el tema y dejemos que cada uno disfrute a su manera de la visita al restaurante. Como alternativa ten-

dríamos que pensar en el valor que tiene una buena presencia en la red a través de los comunicadores virtuales y utilizar esta tendencia para reforzar la promoción de los negocios.



NAN FERRERES

Directora Escola Hoteleria i Turisme-CETT



MIQUEL BONET

Profesor, abogado, autor de "Búscate la vida"

Y, ¿QUÉ PASA CON LOS 'SI-SI'?

Acabo de impartir mi curso semestral sobre Emprendeduría, desde mi Universidad –la UB–, que es pionera en ayudar a sus postgraduados a caminar hacia la búsqueda de empleo, desde el antiguo Siae, el Club de Feina y los cientos de charlas motivacionales, que su eficiente equipo humano imparte en todas las facultades, con el único objetivo de concienciar y ayudar a nuestros jóvenes para incorporarse al mundo laboral. La verdad es que estos cursos significan un 'rayo de esperanza' que me contagian las ganas de muchos jóvenes, que pronto serán emprendedores.

Y es que se ha hablado demasiado de esta generación de los 'ni-ni' o sea, aquella gente que por desidia, ignorancia o simplemente educación errónea, no saben o no pueden incorporarse a un mundo laboral, actualmente muy adverso, con déficit de ofertas y lo peor, arrastrando excesivos vicios adquiridos, como el panegírico del paraíso laboral, o lo peor, atribuir la posesión de un título académico para acceder a un trabajo, craso error de difícil corrección.

A la siempre experiencia dulce, gratificante y hermosa para mí, por poder compartir lo poco aprendido en mis diez lustros de trabajo, a través de la docencia, con cientos de alumnos que me soportan cada año, debo contrastar el enorme desconocimiento de nuestros estudiantes sobre el mundo económico, empresarial y competitivo al que se deberán enfrentar.

Por desgracia la elección para mí es muy simple y se resume en una frase de Tucídides, "o *descansas o eres libre*" pero el camino de la libertad, como diría Pericles, es sólo el camino del trabajo y

el esfuerzo, no hay otra cosa. Este paradigma del bienestar social, sólo se construye compartiendo su alto coste, con la suma del esfuerzo de todos, o sea trabajando.

Es muy fácil culpar a la generación de los 'ni-nis' por su falta de ambición, su pasividad, o esta retahíla de excusas hacia una sociedad incapaz de darles la motivación necesaria o de unos padres demasiado ocupados, en su sobrevivencia y en muchos casos, acomodados a hábitos no siempre justificables, que les llevaron a no dedicar en los momentos vitales para sus hijos, este único bien tan preciado que es 'su' tiempo, incluyendo la paciencia y la empatía, en los momentos claves de su vida o sea la preadolescencia y el descubrimiento posterior de su libertad.

Nadie les contó que sólo a través de los valores, como el esfuerzo, la iniciativa, la tolerancia o la simple redundancia, se forja un carácter y éste a su vez, crea hábitos, que genera actitudes, como la competitividad y de allí, a un paso la libertad ganada con esfuerzo y nunca regalada.

Por eso, y sin entretenerme en justificar por qué la mitad de los jóvenes no tiene trabajo, pues resulta obvio que tampoco hacen mucho para prepararse en competencias requeridas por el mercado, ni se mueven lo suficiente, abandonando su relativo estado de comodidad, hoy prefiero ejemplarizar este cada vez más creciente número de estudiantes, que sienten simplemente curiosidad por ser proactivos, que tienen ideas y buscan tiempo para intentarlas, que se asocian, cooperan con otros, caminan con los ojos abiertos y, sobre todo, tienen algo clave: actitud y algo más, que llamamos sentido común, y que les hace comprender que cuando tienes poco que ofrecer, puedes arriesgar porque tampoco tienes mucho que perder.

"PREFIERO EJEMPLARIZAR ESTE CADA VEZ MÁS CRECIENTE NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE SIENTEN CURIOSIDAD POR SER PROACTIVOS"



EMILIO GALLEGO

Secretario General de la Federación Española de Hostelería (FEHR)

PRIORIDADES LEGISLATIVAS

Qué hacer? ¿Qué no hacer? Hemos recorrido el primer año y medio de legislatura con un partido con mayoría absoluta en ambas cámaras, situación que no se producía desde hace ocho años. Este tiempo ha transcurrido en medio de la más grave situación de crisis económica, financiera, y finalmente institucional, de los últimos 30 años. Es momento de analizar qué se ha hecho y qué se ha dejado de hacer por este gobierno y qué prioridades debería tener en materia legislativa de aquí en adelante. Se ha implementado una necesaria reforma laboral que ofrecerá todas sus posibilidades de flexibilidad de cara al próximo periodo de crecimiento, pero se ha aparcado la promesa electoral de abaratar el empleo reduciendo las cotizaciones sociales y no hemos avanzado en aprovechar las máximas posibilidades en materia de tiempo parcial (sobre el que ha habido un serio correctivo por parte del Tribunal Constitucional). Prioridad: seguir agilizando el funcionamiento del mercado de trabajo y reduciendo las cargas sociales que satisfacen las empresas.

Hemos tenido una reforma del IVA, que ha incrementado en 2 puntos hasta el 10% el impuesto en hostelería y hasta el 23% en Discotecas. Además emergen peligrosamente nuevos hechos imponderables en comunidades autónomas como Cataluña o Baleares. Prioridad: no volver a subir el IVA, ya hemos sufrido una grave depresión del consumo interno y no podemos seguir sumando caídas en la demanda interna y de pérdida de competitividad internacional, asimismo tan pronto sea posible, se reduzca el impuesto.

Ley de Costas y Propiedad Intelectual, se suman al impulso reformador y aportan condiciones de mayor seguridad jurídica y transparencia para la actividad económica y los empresarios de hostelería. Aquí la Prioridad es que se mantenga en el trámite parlamentario una visión empresarial y de reducción de trabas y costes que ayude a aligerar costes económicos y de gestión. Otro tema que debería abordar-

se es un mayor escenario de competencia real en el mercado energético que rebaje el creciente coste para nuestros negocios.

Ley de Unidad de Mercado, sobre ésta tenemos puestas grandes esperanzas, confiemos en que sirva efectivamente para aligerar trámites locales en materia de licencias, facilitando la actividad de hostelería. Prioridad: que en el mismo sentido se impulsen reformas que eliminen criterios de imposible cumplimiento en materias como ruido o accesibilidad en muchos locales y que se adapten normas como el Código Técnico de edificación para, por ejemplo, facilitar la instalación de los aires acondicionados.

Por ello, esperamos se mantenga el ritmo de reformas, se acelere si es preciso, ya que existen muchos temas que no cuestan dinero y que gracias al BOE podríamos hacer nuestra economía más competitiva, el difícil momento que atravesamos así lo requiere.

"ES MOMENTO DE ANALIZAR QUÉ SE HA HECHO Y QUÉ SE HA DEJADO DE HACER POR ESTE GOBIERNO Y QUÉ PRIORIDADES DEBERÍA TENER EN MATERIA LEGISLATIVA"

"PRIORIDAD: NO VOLVER A SUBIR EL IVA, YA HEMOS SUFRIDO UNA GRAVE DEPRESIÓN DEL CONSUMO INTERNO Y NO PODEMOS SEGUIR SUMANDO CAÍDAS"



HERNANDO MARTÍN
Director General de CAFESTORE

¿OTRA BURBUJA?

Muy interesante la información publicada por Alimarket Hostelería.

En los dos últimos años se ha producido un ritmo medio anual de 750 aperturas de locales de restauración. Aparentemente son buenas noticias, pero hay que cruzarlas con el número de cierres: 400 locales de media anual.

Más de la mitad de los cierres están concentrados en *fast-food*, fundamentalmente pizzerías y bocadillerías.

Dos de cada tres locales han sido abiertos en régimen de franquicia. Si aplicamos una lupa a estos datos vemos información con nivel de riesgo: casi una tercera parte de las aperturas vía franquicia son yogurterías y el umbral de inversión empieza a bajar hasta la horquilla de 100/150.000 lo que produce una significativa entrada de autoempleo con un nivel bajo o muy bajo de experiencia en gestión hostelera.

Dos datos más: una parte de las aperturas vienen provocadas por agresivas políticas de expansión de la empresa franquiciadora dirigidas a dotarla de volumen para incrementar su valor en posibles procesos de venta y la estructura de costes de muchos de estos conceptos de nuevos puntos de venta está muy optimizada.

En este contexto, ¿estamos abriendo más locales de los que el mercado puede absorber a corto o medio plazo?

Despejemos las incógnitas: durante el año 2013 es poco probable que se modifique la tendencia del consumo marcada en el primer trimestre (8 a 10% peor que el 2012) puesto que no va a haber

“DURANTE ESTE AÑO ES POCO PROBABLE QUE SE MODIFIQUE LA TENDENCIA DEL CONSUMO MARCADA EN EL PRIMER TRIMESTRE”...

“... PUESTO QUE NO VA A HABER INCREMENTOS DE INGRESOS PER CÁPITA HASTA QUE SE PRODUZCA LA BAJADA DEL IRPF Y LA PARTE DEL DESEMPLEO CRECERÁ”

incrementos de ingresos per cápita hasta que se produzca la bajada del IRPF, la parte del desempleo crecerá y no hay ahorro de donde tirar (la tasa más baja desde el año 2000).

Es muy posible que en este entorno, se produzcan tensiones de tesorería en muchos de las aperturas del último período cálculo de los cobros (ventas) causadas por un teórico y optimista, por una rigidez en el ajuste a la bajada de los pagos (gastos personal, energía, renta...) y no olvidemos que las líneas de crédito, tan rápido como se conceden, desaparecen.

En esta situación ¿no estamos lanzando al mercado negocios de un ciclo de vida muy corto?

¿Estamos ante la burbuja de aperturas de locales de restauración provocada por factores ajenos a la realidad de un mercado menguante? Creo que sí, pero espero que el tiempo me quite la razón.



XAVIER TORRENTS
Director de Hostelería Técnica I + D ÁREAS

PRODUCTO DE PROXIMIDAD

La amplia oferta de productos que nos propone el mercado actualmente, nos lleva a cuestionar y preocuparnos por los orígenes, calidad, así como si estos son buenos para nuestra salud, a la vez que en su producción se respete el medio ambiente.

Existe como vemos una gran preocupación, cada vez mas presente en nuestra sociedad, en que nos garanticen la salud de nuestra alimentación, promoviendo el desarrollo rural, y respetando los ciclos biológicos sin necesidad de forzar la tierra, y minimizando la utilización de elementos contaminantes.

Otra de las ventajas de 'comer sano = a comer proximidad' es que ayudamos a recuperar fincas agrícolas que pueden ofrecer trabajo a personas que están en situación social vulnerable, a la vez que promovemos el consumo de

productos ecológicos autóctonos. La clave es colaborar a que aumente la biodiversidad de nuestros cultivos.

El domingo 21 de abril tuve la ocasión de visitar *El mercat de la terra*, que es una iniciativa Slow Food de llevar el campo a la ciudad de Barcelona.

El principal objetivo es crear un mercado de productos de proximidad, buenos, frescos, genuinos, y en armonía con el entorno.

Compré puerros, ajos tiernos, y un queso elaborado con leche cruda de vacas que pastan libremente. Sinceramente os digo que al cocinar y degustar estos ingredientes, tuve la sensación de nuevas texturas y sabores, a la vez de cenar mucho más saludable.

No tengo la menor duda que consumir producto de proximidad, es igual a comer más sano.

La plataforma Slow Food promueve cocineros 'Km 0', así como restaurantes sostenibles, viendo como cocineros con estrella se están subiendo a este carro, es por ello que aprovecho para felicitar a Nuño Damián por su iniciativa de sumar el primer restaurante 'Km 0' en un aeropuerto.

Concretamente en *Sabor a Mar* en el aeropuerto de Alicante, pues con la ayuda de Juan Bautista Agreda y Rafa Morales vamos a inaugurar en breve un restaurante Áreas de proximidad.

No dejen de visitarnos si viajan a Alicante.



MANUEL ROMERO
Socio Director de MRM Foodservice Solutions S.L.

QUÉ VALORAMOS AL ENTRAR EN UN LOCAL

Según la encuesta realizada por el consorcio europeo FOOD, coordinado por Edenred, un 79% de los consumidores europeos considera que la calidad nutricional de los menús es un factor decisivo a la hora de elegir restaurante, incluso por delante de la proximidad del establecimiento a su lugar de trabajo. Además, el 83% de ellos creen que es crucial que los restaurantes ofrezcan comidas variadas. Los usuarios españoles destacan por ser los que más valoran que los restaurantes ofrezcan opciones saludables. La calidad y variedad de los alimentos en España es un elemento clave a la hora de la elección de un establecimiento, pero no nos olvidemos de dos de los factores también muy importantes: el servicio y la imagen. Un buen servicio está basado en la amabilidad, rapidez y

cumplir con todas las expectativas del comensal. Cada día es más difícil encontrar un bar o un restaurante donde el camarero sepa de lo que está hablando y la amabilidad reina por su ausencia.

¿Cuánto impacta en nuestra línea de resultados un cliente que no repite? Todos sabemos lo difícil que es conseguir clientes y más en esta época, que todo el mundo se mira el bolsillo. Invertir en servicio es una sabia decisión, que un comensal salga contento de nuestro local es una inversión a corto, medio y largo plazo, ya que nos garantizamos nuestra subsistencia y el éxito.

La calidad y el servicio lo tenemos que incluir en un recipiente, que es nuestro local y tener muy claro a qué tipo de mercado nos dirigimos y decorar el local acorde con nuestro cliente potencial.

El consumidor actual ha cambiado y seguirá evolucionando en los próximos años, por lo que tenemos que reinventar la hostelería, combinando precio justo, atención al cliente y un entorno adecuado. Esta combinación que parece fácil es realmente difícil.

Como en alguna ocasión he comentado y como decía el poeta alemán Bertolt Brecht *“hay personas que luchan un día y son buenas, hay otras que luchan un año y son mejores, hay quienes luchan muchos años y son muy buenas, pero hay las que luchan toda la vida, esas son imprescindibles”*.