



MISE EN PLACE

GUÍA PARA GESTIONAR TU RESTAURANTE



eBullifoundation

MODEL DE GESTIÓ D'UN RESTAURANT

Com s'ha d'obrir
Com se'l fa funcionar
Com se'l fa evolucionar

Aquest llibre és una síntesi, no un curs.
La seva funció és ajudar-te.

MODEL DE GESTIÓ D'UN RESTAURANT

Com s'ha d'obrir
Com se'l fa funcionar
Com se'l fa evolucionar

Un projecte per a pimes de restauració.
La qualitat i la innovació seran la teva guia.

CRÈDITS

Aquest és un projecte per a persones que vulguin muntar un restaurant de qualitat, innovant, i que valorin una inversió de 45.000 a 300.000 euros.

Però moltes de les coses que trobaràs aquí serviran per a qualsevol altre projecte.

La innovació és buscar-se la vida.

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	12
Com s'estructura aquest <i>Model de gestió</i> ?	15
Empresa.....	16
Muntar un restaurant et converteix en empresari? Què és una empresa?.....	16
Com es poden classificar les empreses?.....	16
Estratègia i objectius de cada empresa.....	17
Un projecte per a pimes. El primer sector que abordem és el sector de la restauració	18
Restauració i turisme.....	19
Innovació.....	19
Què és la innovació?	19
Tipus d'innovació.....	20
La innovació en les pimes	21
Nivell local, regional, universal de la innovació.....	21
Innovació i creació	22
Sobre la creació i la creativitat	23
La piràmide de la creativitat en la restauració gastronòmica	24
La innovació en restaurants d'avantguarda: un model especial	25
Innovació, coneixement, formació, educació	26
Quant de coneixement necessito?.....	27
Què és l'educació?	27
LA NOSTRA EXPERIÈNCIA	30
Els èxits i fracassos van forjant l'experiència.....	30
La nostra experiència en restauració	31
elBullifoundation: el nostre projecte actual.....	35
PER QUÈ VULL MUNTAR UN RESTAURANT?	37
Muntaràs un restaurant. Per què?	37

El vull muntar perquè.....	37
Què esperes d'aquest projecte?	39

QUINS CONEIXEMENTS TINC SOBRE ELS RESTAURANTS I LA RESTAURACIÓ GASTRONÒMICA?..... 41

Què és un restaurant?	41
Una curiositat: quin va ser el primer restaurant?.....	42
Llavors, què és la restauració gastronòmica?	42
Quants tipus de restaurant hi ha? Hi ha milers de possibilitats	45
Dos criteris vitals per a decidir quin tipus de restaurant vols	46
1. Segons la inversió.....	46
2. Concepte tancat, concepte obert	46

TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR I CONCRETAR *Comencem.*

Què he de fer? Què he de decidir? 48

Quina personalitat ha de tenir un emprenedor que vulgui muntar un restaurant?.....	48
Actituds	48
Capacitats cognitives.....	49
Capacitats físiques	50
Capacitats sensorials.....	51
Emocions	51
Muntaré el negoci jo sol? Qui m'hi acompanyarà?.....	54
Quants diners necessitaràs per a muntar el negoci?	56

COM PUC COMPRENDRE? *Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar.....* 57

Quantes fases hi ha en la vida d'un restaurant?.....	57
Cada fase té uns processos, unes tasques, uns recursos	58
L'ordre és indispensable en cada fase de la vida del restaurant	60
L'ordre, premissa innegociable en la gestió d'un restaurant	62
Els calendaris, crucials per a organitzar-te	63
Calendari 1: De la idea a la inauguració: nou mesos	65
Calendari 2: Les tres últimes setmanes abans de l'obertura.....	68
Calendari 3: El primer any, mes a mes.....	70
Calendari 4: Previsió a cinc anys vista.....	72

LA PAPERASSA *Guia per a comprendre els aspectes legals, fiscals i laborals del teu projecte Els tràmits, les obligacions i les seves implicacions en el projecte.....* 74

Comença la paperassa.....	75
Què he de fer? Què he de decidir? La paperassa amb l'administració i altres entitats de control	75
Procés de constitució.....	76
Tràmits administratius per a la posada en marxa de l'activitat.....	80
Obligacions comptables	83
Obligacions fiscals.....	88
Tràmits en matèria laboral	96
Compra o lloguer d'un local	110
Llicència d'activitat.....	112
Tràmits en matèria higienicosanitària.....	131
Altres tràmits i requisits.....	134
Qui s'ocupa de les tasques?.....	146

LA CONCEPTUALITZACIÓ *Creant l'ànima del teu negoci Un eix únic: local, gastronomia, marca i equip.....* 149

Feines simultànies – “Base del teu projecte”	150
Què és el que tinc?	151
Com ho tinc?.....	151
CREACIÓ DEL CONCEPTE.....	151
Les claus de l'èxit del concepte: com comencem?	151

L'OFERTA GASTRONÒMICA *La raó de ser del nostre sector Definició de necessitats i dimensió.....* 153

Oferta gastronòmica.....	153
Decidir el tipus i l'estil de cuina que faràs	153
Abans d'obrir.....	154
Com i quan faig les proves?.....	156
Implementació o creació de plats nous a la teva oferta gastronòmica.....	157
Perfil dels teus clients.....	159
Menús d'esdeveniments.....	161
Escandalls i fitxes tècniques.....	162
Més enllà dels escandalls	166
Què he de tenir en compte per a calcular el preu dels meus plats.....	168
El món i la filosofia de servei	178

Diferents tipus de serveis	179
Oferta de begudes	181
La vaixella	187
Com oferirem el nostre producte?	187
Una vegada obert i definida l'oferta al 100%	191
PENSANT EN EL NOSTRE ECOSISTEMA <i>L'encaix conceptual del local Com pots fer conviure tots els elements</i>	194
Local.....	194
Detalls del local.....	194
Como es distribueix una cuina?.....	199
APORTANT VALOR <i>La necessitat de crear una experiència Els aspectes intangibles del nostre concepte</i>	209
Equip humà.....	209
Quins empleats vols?	209
Vestuari.....	212
Ah, i com anireu vestits?	212
Com s'anoten les comandes?	213
Com es pren nota del que vol el client?	213
Calendaris i horaris	213
Identitat i marca	214
Creació d'una identitat i una marca	214
Optar per la creativitat a l'hora de determinar una identitat?	215
¿Consells per a triar un bon nom?	215
Quin tipus de client?.....	216
A qui em dirigeixo?	216
ESTUDI DE MERCAT <i>Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri</i>	218
Què és un estudi de mercat?.....	219
Per a què necessito un estudi de mercat?	219
Com puc fer un estudi de mercat?	219
Què és el que ha de tenir en compte un estudi de mercat?	220
PLA ECONÒMIC DE NEGOCI <i>Paral·lelament faig un pla econòmic del negoci</i>	231
Per a què necessito un pla econòmic del negoci?	232

Com elaboro un pla econòmic del negoci?	234
Abans de començar, volem exposar algunes característiques d'un negoci rendible	234
Quant necessito per a muntar un restaurant?	236
El pressupost d'inversió.....	238
1. Les despeses d'establiment i constitució	239
2. La inversió relacionada amb el local.....	240
3. La inversió en obres d'adequació a la llicència o millores en el local.....	241
4. Els costos de la posada en marxa del local	244
Quant guanyarà el restaurant?	245
El calendari d'activitat	248
Pressupostos	249
El pressupost d'ingressos	249
El pressupost de despeses.....	253
Pressupost de matèries primeres.....	254
Costos fixos.....	256
Pressupost d'arrendament.....	260
Pressupost de despeses generals	260
El benefici d'explotació o EBITDA	265
Càlculs d'impostos, pèrdues i guanys.....	266
El compte de pèrdues i guanys i l'impost sobre societats	266
La dotació d'amortitzacions.....	268
El resultat net de l'explotació	269
El resultat net financer.....	269
El resultat abans d'impostos	271
L'impost sobre societats	271
El resultat després d'impostos.....	272
<i>Cash</i> real.....	272
Determinar el pressupost de <i>cash</i> real generat per l'activitat. El <i>cash</i>	272
Compte de pèrdues i guanys	272
Projecció de resultats.....	273
Com faig la previsió i l'anàlisi a llarg termini per a tenir una visió de futur del restaurant?	273
Pressupost anual del primer any	273
Projeccions a futur	274
Benefici mínim necessari	275
Quin és el mínim benefici que ha de guanyar el restaurant en relació amb la inversió realitzada?	275

El retorn de la inversió.....	275
Pla de finançament.....	280
Qui pot ajudar-me o deixar-me els diners?	280
Passos per a elaborar un pla de finançament	286
Documentació per a demanar un préstec.....	287
Passos per a avaluar les ofertes dels bancs	289
Passos per a elaborar una previsió de despeses financeres	290
Ajudes i subvencions	290
Altres fonts de finançament que podem explorar.....	293
Control del pla econòmic	293
Com podem controlar el pla econòmic del restaurant?	293
Algunes recomanacions que cal tenir en compte.....	3024

INTRODUCCIÓ



Hola, amic!,

Si tens aquest llibre a les mans hi ha moltes possibilitats que t'estiguis plantejant muntar un restaurant o un altre establiment de restauració. Per això hem realitzat aquest projecte amb CaixaBank, una institució que sempre s'ha caracteritzat pel seu suport i foment de l'emprenedoria i la innovació.

La innovació entesa no com l'objectiu suprem, com un ideal inassolible, sinó identificada en la voluntat de millorar constantment i diàriament.

Però, com podem plasmar aquest somni en un projecte viable, rendible i durador? Et preguntarem també si tens el coneixement necessari per a portar-ho a terme. Aquesta guia pretén transmetre a les persones que, com tu, tenen aquest somni i no volen escatimar ni un sol esforç a dur-lo a bon port, la idea que amb humilitat, ganes d'aprendre i evolucionar, i amb una actitud oberta, aquest somni pot convertir-se en realitat. En definitiva, es tracta d'una guia per a ajudar-te i acompanyar-te en aquest projecte.

Pot ser que siguis jove, pot ser que no ho siguis tant. Pot ser que siguis principiant, i aquesta sigui la teva primera aventura. Però pot ser que aquest projecte no sigui el primer que abordes, és possible que abans t'hagis atrevit ja a obrir un negoci d'aquest tipus. Tant si ets en un cas com en l'altre, pel molt que t'hi jugues, desitges que tot surti bé. L'important és que tinguis ganes d'invertir els béns més preuats de què disposes, el teu temps i el teu esforç. En aquest sentit, la idea d'aquest projecte és fer-te arribar la nostra experiència en la restauració gastronòmica, a fi d'orientar-te en aquests passos que poden semblar-te certament complicats.

Et pot semblar complicat, però això és perquè en realitat ho és: moltes tecles per tocar, molts aspectes per tenir en compte, molta planificació prèvia, moltes persones que s'han de coordinar, sense comptar els diners necessaris per a portar el projecte a bon port. En efecte, són molts punts els que has de preveure. Però com tot en la vida, una bona organització, una bona planificació de cada fase, t'ajudarà a resoldre un darrere l'altre els temes que es vagin presentant. No sempre et sortirà tot bé, però en la vida no hi ha (gairebé) res irreparable, no hi ha millor escola que la dels fracassos.

Com veuràs en les pàgines següents, és molt important qüestionar-se cada decisió, perquè això ens ajudarà a conèixer les nostres motivacions i les nostres possibilitats, fet que conduirà a uns resultats més satisfactoris. Una de les primeres preguntes ha de ser, inevitablement, la següent: *Per què vull muntar un restaurant?*

Un dels puntals en els quals creiem que s'ha de basar qualsevol projecte és la qualitat. Per la nostra banda, podríem afirmar que és l'única condició: voler oferir qualitat, tant si es tracta d'un restaurant d'alta cuina com de menjar ràpid. La qualitat entesa com l'adequació equilibrada del producte i del servei que oferim a la filosofia del concepte que intentem transmetre. Ajustant la qualitat del producte i del servei a la teva oferta, has de ser capaç de provocar en el client l'experiència que busca quan tria la teva proposta. La voluntat de fer les coses ben fetes ha de ser la base d'un negoci amb futur i el valor afegit que t'ha de diferenciar de la competència.

També penso que el llibre pot interessar a persones que no hagin planejat muntar un restaurant, sinó que estiguin interessades simplement per aquest tipus de procés, però també, i sobretot, per a qui s'hagi plantejat muntar negocis en altres sectors, perquè, en efecte, crec que hi ha molts ingredients en aquestes "receptes" que serviran per a molts tipus de projectes, independentment del sector d'activitat, la inversió o la facturació.

En definitiva, aquest projecte pretén ser una ajuda propera que contribueixi a facilitar uns passos que poden semblar molt arduos, una guia per a planificar i estructurar tot el procés de muntar un establiment de restauració. Però no només això: aquestes pàgines volen acompanyar l'emprenedor no només en el muntatge inicial, abans de l'obertura del restaurant, sinó també en la gestió del dia a dia una vegada el negoci està en funcionament, i fins i tot, si cal, veure de quina manera es pot derivar o evolucionar en marxa per a desembocar en un altre projecte.

Espero que els consells que figuren en aquest *Model de gestió* et resultin útils i t'acompanyin en aquesta aventura valenta i apassionant. Bona sort!

Ferran Adrià

Com s'estructura aquest *Model de gestió*?

El lector que es troba davant d'aquest llibre és a les portes de fer un recorregut per tot el procés de muntar un restaurant. A priori, qualsevol persona pot pensar que un restaurant és un negoci fàcil, que simplement apujant la persiana ja n'hi ha prou.

Res més lluny de la realitat. La infinitat de lleis que regeixen aquest sector, l'experiència i l'exigència creixent dels clients potencials, l'alt grau de competència i el dur context econòmic (intern i extern) fan de la restauració un dels negocis més complicats que puguem imaginar.

Així, el nostre objectiu amb aquest llibre és poder oferir al lector una visió general de la magnitud de muntar un negoci. Hem intentat seguir una línia temporal del que suposaria muntar un restaurant; tot i això, cada projecte és únic i té els seus propis tempos i etapes, per la qual cosa el lector ha de sentir-se lliure de poder llegir els capítols segons l'ordre que ell consideri.

Dins d'aquesta visió general, aquest llibre és una síntesi i no un curs, que pretén abastar gairebé tots els tipus de negocis de restauració possibles, de manera que el lector podrà llegir explicacions que no encaixin amb el seu restaurant i, sense arribar a saber com, aplicar els diferents aspectes que s'hi detallen.

Així, l'estructura d'aquest llibre es basa en els punts següents:

- Aspectes previs: primeres preguntes que has de plantejar-te abans de muntar un negoci.
- Projecte legal: tots els punts exigibles legalment que necessitaràs per a tirar endavant el teu restaurant.
- “La base del teu projecte”: detallarem els aspectes més atemporals del llibre i que seran les línies mestres del teu projecte. En aquest apartat veurem la importància de treballar amb professionalitat sobre el concepte de negoci, el pla de negoci...
- Línia temporal: especificarem els diferents punts que hauràs d'anar controlant els últims nou mesos abans de l'obertura i que marcaran l'inici del teu projecte.
 - A nou mesos d'obrir
 - Els últims dos mesos
 - Les últimes dues setmanes
- Quan ja estem oberts: veurem que tots els aspectes tractats al llarg del llibre es materialitzen en les claus d'una gestió eficient del teu negoci, que et permeti consolidar tot el treball fet prèviament.

Empresa

Muntar un restaurant et converteix en empresari? Què és una empresa?

És possible que qualificar-te d'“empresari” et sembli una cosa grossa. No passa res, no t'has de sentir obligat a fer servir el terme si no t'hi sents còmode. Però és indubtable que un restaurant no deixa de ser una empresa, per petita que sigui. De fet, la definició més usual ens diu que una empresa és una organització o institució dedicada a activitats econòmiques o comercials que té per finalitat satisfer les necessitats de béns i serveis del mercat. Però no oblidis que “empresa” també és, segons el diccionari, tota acció o tasca que comporta dificultat i l'execució de la qual requereix decisió i esforç.

Com es poden classificar les empreses?

Les empreses poden ser de diversos tipus, segons que es tingui en compte la seva activitat econòmica, la seva grandària, la seva naturalesa jurídica, etc.

Segons l'activitat econòmica:

- Parlem d'empreses del sector primari quan obtenen els recursos a partir de la natura, com les agrícoles, pesqueres o ramaderes, les mineres...
- Les empreses del sector secundari es dediquen a la indústria (transformació de béns) o a la construcció.
- Les empreses del sector terciari es dediquen a l'oferta de serveis i al comerç.

Segons la grandària:

- Pimes: S'anomena *pime* tota aquella empresa que, per la seva mida i els seus recursos, no participa en el mercat industrial per les grans inversions necessàries i les limitacions que imposa la legislació en relació amb el volum de negoci i personal. La major part d'empreses de molts dels països del primer món són pimes. Les pimes es divideixen en:
 - Microempreses: quan no superen els 10 empleats
 - Petites empreses: amb una xifra d'11 a 50 empleats
 - Mitjanes empreses: de fins a 250 empleats

Les xifres esmentades corresponen a la legislació espanyola. Cal assenyalar que cada país presenta legislacions diferents quant als límits que defineixen cada categoria.

... Ara ho veuràs tot d'una altra manera: el que et semblava que era molt de treball, moltes hores de feina, ara et semblaran poques...

- Grans empreses: reben aquest nom les empreses els recursos humans de les quals superen la xifra de 250 empleats.
- Multinacionals: grans empreses amb implantació en més d'un país.

Segons la naturalesa jurídica:

- Empreses individuals: pertanyen a una sola persona.
- Empreses societàries: estan conformades per diverses persones. En aquest cas poden ser:
 - Societats anònimes
 - Societats de responsabilitat limitada
 - Societats d'economia social (cooperatives)
 - etc.

Segons la titularitat del capital:

- Empreses privades: el capital d'aquestes empreses està en mans de particulars.
- Empreses públiques: estan controlades per l'Estat o per les administracions públiques.
- Empreses mixtes: el capital és compartit per particulars i per l'Estat.
- Empreses d'autogestió: el capital d'aquestes empreses és propietat dels treballadors.

Estratègia i objectius de cada empresa

Com resulta lògic, l'estratègia de cada empresa s'ha de correspondre amb els seus objectius, els seus recursos, la seva filosofia, l'eficiència buscada, fins i tot amb la seva capacitat de transformació. Una multinacional o, en qualsevol cas, una gran empresa, pot comptar amb un pressupost de R+D que li permeti abordar projectes altament innovadors, tant com li suggereixi la seva filosofia. Però també una pime pot apostar per la innovació més disruptiva, encara que per a fer-ho és necessari adoptar un model econòmic que ho permeti.

*... El sou que cobraves et semblarà molt alt
si el compares amb la teva situació actual...
Quan hakis de pagar els teus empleats,
comprendràs què significa tenir un negoci.....*

Un projecte per a pimes. El primer sector que abordem és el sector de la restauració

En el teixit industrial espanyol, les petites i mitjanes empreses (pimes) exerceixen un paper crucial. Són la xarxa, la trama que aglutina la societat no només des del punt de vista laboral o econòmic, sinó fins i tot humà i cultural. Som un país en el qual preval la “cultura” de l’emprenedoria, del petit negoci, de l’aposta per un projecte manejable.

Per descomptat, aquesta fórmula no és la predominant en tots els sectors, ja que alguns d’aquests requereixen formats amb dimensions de vegades molt més grans. Però si concretem en la restauració, més del 90% de les empreses són petites i mitjanes.

En aquest sentit, aquest projecte pretén erigir-se com una guia per a petits i mitjans emprenedors i, per què no, no només del món de la restauració. En molts aspectes, entre pimes del món de la restauració i pimes d’altres sectors, són molts més els punts en comú que no els que els diferencien. La necessitat d’organització, de previsió econòmica, de planificació en el temps, de tramitació administrativa, de règim fiscal, etc., són elements que trobem en la restauració no tant pel sector al qual pertany aquest tipus de negoci, sinó per les dimensions de l’empresa.

Aquesta guia està dirigida, doncs, a les pimes, focalitzant en les del sector de restauració, encara que els diferents experts podran extrapolar o prolongar aquests ensenyaments a altres sectors. La nostra voluntat és orientar per poder plasmar pimes amb qualitat, que funcionin bé, que estiguin ordenades perquè el resultat econòmic també funcioni. En aquest sentit, volem solucionar un problema, en un país en el qual moltes vegades es munten negocis pensant que es tracta d’una cosa senzilla, quan és tot el contrari.

Potser deus pensar que per a muntar un negoci has d’haver estudiat empresarials, o administració d’empreses o... Res de tot això. Molts dels nostres emprenedors són persones que no han estudiat en escoles de negocis, ni tenen experiència en empresarials, però sí que tenen la capacitat per a tenir èxit en aquest tipus de projectes. Només necessiten les eines adequades per a començar. I aquesta és la missió que ens hem proposat en aquest projecte.

Restauració i turisme

En bona part del nostre territori, el turisme és una realitat amb la qual convivim diàriament. És el context de moltes zones d'Espanya, ja es tracti d'un turisme de temporada (d'estiu però també d'hivern) o constant durant tot l'any (per exemple, a les ciutats). El funcionament d'un restaurant de temporada difereix en molts aspectes d'altres tipus de restaurants. D'entrada, fia el gros de la seva activitat i també de la seva facturació a uns mesos a l'any, mentre que en la resta dels mesos, com que aquesta facturació és mínima o nul·la, pot estar-se tancat.

Innovació

Què és la innovació?

Encara que la innovació significa etimològicament 'canvi nou', en l'ús general el concepte es fa servir per a designar propostes i invents que s'implementen com a nous productes, serveis o procediments que troben una aplicació amb èxit quan s'imposen al mercat a través de la difusió. De fet, encara que de manera simplificada, els diccionaris ofereixen una definició que inclou aquest sentit: la innovació és la 'creació o modificació d'un producte, i la seva introducció al mercat'.



Freqüentment, la innovació està relacionada fortament amb la creativitat, el descobriment i la invenció. Per a proposar un canvi que representi la introducció d'alguna cosa nova, és necessari que es produeixi un procés creatiu. Aquest pot comportar un canvi molt radical, i llavors parlem d'un resultat disruptiu, o bé proporcionar únicament una variació respecte d'alguna cosa ja existent. Aquests dos conceptes, innovació i creativitat, s'associen sovint a àmbits com la indústria, l'empresa, l'educació i l'art.

Tipus d'innovació

Aquí veiem alguns exemples de tipus d'innovació, depenent de l'àmbit al qual s'apliquin:

- Innovació empresarial. La innovació és molt important en el sector empresarial, ja que molt sovint pot constituir el factor diferencial amb la competència. El concepte d'innovació empresarial pot fer referència tant als resultats com a la mateixa organització de l'empresa. És a dir, pot tenir en compte la introducció de nous productes o serveis al mercat, o bé pot remetre a la gestió de l'empresa. Els productes o serveis que es comercialitzen poden no suposar un canvi en si mateixos, ja que la innovació es pot centrar en un nou enfocament de productes ja existents. Quant a l'empresa, aquesta pot ser l'objecte de la renovació, generalment mitjançant l'actualització de les demandes del mercat o, principalment, mitjançant l'optimització i la racionalització dels diferents processos que intervenen en la seva activitat.
 - El concepte *d'innovació disruptiva* s'utilitza de forma particular en el món empresarial. Una innovació disruptiva és aquella orientada a un públic minoritari i que ràpidament es converteix en una realitat amb una gran demanda comercial. Aquest tipus d'innovació es dona, per exemple, quan noves empreses presenten nous productes, serveis o models de negoci que superen de manera radical empreses capdavanteres del mateix sector.
- Innovació tecnològica. A causa del continu avanç en el camp de les noves tecnologies, aquest sector incideix fortament en la innovació. En molts casos, aquesta se centrarà en una modificació evolutiva de productes ja existents (com ara les diferents generacions de telèfons mòbils), encara que en altres casos adoptarà un caràcter més radical, quan es tracta d'introduir nous conceptes o productes que no existien anteriorment.
- Innovació educativa. El terreny de l'educació és un dels que més permeten un enfocament innovador en els seus paràmetres, ja que està subjecte a l'exigència contínua de millora i de rendiment més òptim (vegeu la pàg. següent).

La innovació en les pimes

Com s'ha assenyalat anteriorment, quan es parla d'innovació sembla que només les grans empreses, siguin o no multinacionals, es poden permetre tirar endavant una política en aquest sentit, mantenir un departament de R+D o basar la seva raó de ser en la innovació i en els resultats creatius.

En realitat, les pimes també són un terreny abonat per a la innovació, només que, com és lògic, juguen amb altres recursos i objectius. De vegades, grans multinacionals van néixer d'un petit negoci que va apostar per la innovació, com és el cas de Zara, que va començar sent una botiga i després s'ha convertit en un autèntic gegant de la moda.

Sense arribar a aquests extrems, el primer bar que va posar una màquina de tabac al seu local estava introduint una innovació fonamental: estava convertint-se, en certa manera, en un estanc. El mateix va ocórrer amb la primera màquina escurabutxaques, i amb el bar que de sobte va passar a ser, d'alguna manera, un casino.

La capacitat i el nivell d'innovació poden arribar a ser molt alts en una pime, com ha passat en alguns restaurants d'avantguarda.

*En la innovació no hi ha gurus,
tu has de ser el teu propi guru*

Nivell local, regional, universal de la innovació

A l'hora de parlar d'innovació, se sol parlar del grau de disrupció, de la radicalitat de les noves aportacions, de la importància dels productes o serveis nous, etc. Però poques vegades es parla d'un fet que és fonamental: l'escala a la qual es jutja aquesta innovació. Una persona (o una empresa) pot ser enormement innovadora a una escala local, en el seu entorn més proper, per a la qual cosa segurament s'haurà limitat a adaptar a les seves necessitats una innovació ja existent, adoptada en un altre lloc i per a una escala més àmplia. En aquest sentit, si es trasllada la innovació local a un àmbit geogràfic més alt, moltes vegades deixa de tenir importància.

Traslladat al món de la restauració, un emprenedor pot adoptar un concepte que potser ha vist a Nova York i que és inexistent en altres llocs. Haurà introduït aquest nou concepte a Europa. Potser no l'haurà creat, però serà un innovador. A escales inferiors funciona exactament igual: si existeix en altres països, pot implantar la innovació a escala nacional; encara més, si existeix en una altra ciutat del país, innovarà a escala local si la introdueix a la seva ciutat. De vegades, aquest trasllat, aquesta implantació en un altre lloc, propicia que un negoci funcioni de manera molt millor que al seu lloc d'origen.

Innovació i creació

Acabem de veure que hi ha una relació directa entre innovació i creació, però que aquesta relació no és exacta. En realitat, podríem dir que la innovació és la creació que funciona. Però, què és la creació? I la creativitat?

Què és la creativitat? Definició i contextualització

Creativitat

Capacitat de crear, facultat de generar noves idees o conceptes, o noves associacions entre idees i conceptes coneguts, que habitualment produeix solucions originals.

Crear

Produir, instituir, idear, construir o realitzar alguna cosa que no existia, partint de les pròpies capacitats.

Creació

Procés de donar naixement a alguna cosa que no existia, després d'un procés tecnològic, físic, biològic, químic, mental, etc. També s'anomena *creació* el fruit d'aquest procés; és a dir, el resultat del procés creatiu.

Procés creatiu

Conjunt o sèrie d'accions destinades a crear alguna cosa, que se succeeixen en el temps i que acaben generant algun tipus de resultat creatiu. És, en certa manera, l'on, el com, el qui i allò amb què es produeix la creativitat.

Actitud creativa

Predisposició a focalitzar qualsevol actuació des d'una òptica creativa, tant en el sentit de ser creatiu davant qualsevol situació como en el d'aprofitar qualsevol situació amb finalitats creatives.

Creatiu

Qualsevol persona amb creativitat. El terme *creatiu* també es fa servir en publicitat per a designar al professional que crea i aporta idees per a una campanya publicitària.

Creativitat i innovació: Tres propostes de diferenciació

- La creativitat és la facultat de crear o la capacitat de creació, mentre que la innovació és el resultat d'una idea (l'aportació creativa) que té una aplicació pràctica. La diferència és el rendiment potencial d'aquesta idea, que en innovació va implícit, mentre que en creativitat, no.

- Segons Dew-Marshall, la creativitat consisteix a alliberar el potencial de la ment per a concebre noves idees, i la innovació consisteix a introduir el canvi en sistemes relativament estables.
- La innovació consisteix a aplicar un nou ús, un nou enfocament a una cosa que ja existia. La creativitat no només ha de trobar un nou ús, sinó que a més ha de generar alguna cosa nova.

Sobre la creació i la creativitat

Per a parlar de creació o creativitat podem recórrer a les definicions més tècniques, precises i objectives, però també podem recórrer a metàfores, a associacions d'idees, basades en l'experiència de cadascú; en aquest cas, la nostra. Segons aquest enfocament, la creativitat...

- És la capacitat de crear.
- És pura lògica.
- És donar respostes a preguntes.
- És tenir idees noves, desenvolupar-les i que en surti alguna cosa nova.
- És veure el que gairebé ningú no veu, perquè tot existeix.
- És ser lògic.
- És donar respostes a preguntes.
- És la capacitat de somiar.
- És buscar el que hi ha més enllà; de vegades ho trobes, de vegades no.
- És veure la vida d'una altra manera.
- És canviar d'opinió cada dia.
- És l'error continu, aquí hi ha l'emoció.
- És democràcia.
- És fer les coses noves, abans que els altres.
- És portar les coses al límit, però que aquest límit es toqui.
- És obrir camins perquè d'altres hi entrin.
- És un repte contra un mateix.
- És introduir per primera vegada alguna cosa, fer-la néixer, o produir una cosa del no-res.
- Crear és no copiar.

- És voler fer les coses que no saps fer.
- És intentar fer el que no saps fer.
- La creativitat és evolució, tret que inventis també el *big bang*.
- La creativitat no és l'actitud, són els resultats.
- La creativitat és crear-te problemes, i la majoria de persones no en volen.
- Les idees són fàcils, només cal tenir-les.

La piràmide de la creativitat en la restauració gastronòmica

El grau de creativitat és un criteri important a l'hora de decidir quin tipus de restaurant vols muntar. De fet, fins i tot és possible que el factor creatiu sigui una de les teves motivacions.

Com podràs veure tot seguit, els nivells de creativitat són molt diversos: des de l'exigència creativa pràcticament inexistente, que es dona quan reproduïxes receptes ja creades, fins al màxim nivell d'exigència creativa, quan estableixes un procés creatiu propi que et permet un alt grau d'eficiència i disrupció.

Cal no confondre's. En tots aquests nivells, sense cap excepció, no només és possible desenvolupar l'ofici amb el màxim d'exigència de qualitat, sinó que és una cosa que mai no has de perdre de vista. Fins i tot si et dediques a reproduir receptes ja existents, la qualitat ha de ser per sobre de tot.

Una vegada establerta aquesta exigència bàsica, el teu restaurant oferirà un nivell més o menys creatiu segons la teva personalitat (o la del xef de cuina), els teus mitjans, els teus ideals, el teu concepte del que és la cuina, la teva ambició per crear alguna cosa que superi l'anterior, etc.



Aquesta piràmide està centrada en la restauració gastronòmica, però, òbviament, canviant les “receptes” per un altre producte o servei, es pot extrapolar a altres sectors i disciplines.

*Hi ha qui cuina el que hi ha,
hi ha qui cuina coses noves*

La innovació en restaurants d'avantguarda: un model especial

Els restaurants de gastronomia d'avantguarda són un exemple de pimes que han estat capaces de desenvolupar un model propi d'innovació. Però, per què s'ha produït aquesta conjunció que ha propiciat aquest model? En primer lloc, s'ha treballat molt dur, intensament, hi ha hagut una forta aposta per la innovació, com va succeir a elBulli. D'altra banda, és indispensable tenir en compte el talent de tota una generació que ha estirat el carro.

Com va ser possible sostenir aquest model a elBulli? El més important va ser l'aposta, decidir que s'invertiria tot el possible en innovació, i que els negocis paral·lels que es poguessin anar aconseguint servirien justament per a finançar-la. Algunes vegades va ser una aposta dura, perquè la rendibilitat no sempre va estar assegurada, però la confiança en aquesta via va resultar fonamental per a l'èxit de la fórmula.

Durant uns anys, una sèrie de restaurants han capitanejat aquest fenomen pel que fa a la innovació disruptiva, i han arrossegat una bona part del sector, que després s'ha centrat en la innovació a un nivell evolutiu.

Una possible definició del que seria el compromís amb l'avantguarda és que, quan algú ha pujat a aquest tren, el del màxim nivell de creació, està disposat a tot, fins i tot a tancar el seu negoci, abans que deixar de fer avantguarda.

Però cal tenir en compte que això no és el més normal, és un nivell extrem. Si vols muntar un restaurant, oblida't de fer avantguarda... o gairebé. S'ha de tenir molt clar, l'aposta és duríssima.

Suposant, malgrat tot, que el teu restaurant sigui d'avantguarda, necessitaràs saber com has d'implementar aquest model, com funciona el dia a dia de la creació i la reposició de plats.

*L'avantguarda és als que maten,
i a ningú li agrada que el matin*

Innovació, coneixement, formació, educació

La relació entre els diferents termes que apareixen en aquest títol és molt important perquè el “cercle virtuos” de l'èxit d'un projecte es pugui engegar. Per a fer innovació cal tenir coneixement; per a tenir coneixement t'has de formar, la formació s'adquireix amb educació contínua.

El coneixement serà vital per a l'èxit d'un negoci, sobretot si aquest és innovador. Aquest coneixement, el pots adquirir formant-te sol o bé mitjançant l'educació. Els recursos per a accedir al coneixement avui dia són molt nombrosos i variats.

A més de l'educació formal, hi ha la possibilitat d'autoformar-se gràcies a les biblioteques, on es té accés a milers de documents de tot tipus, o a Internet, on es pot accedir a informació de tots els nivells, des de la divulgació pura fins a les revistes científiques o acadèmiques més sofisticades.

Avui dia, Internet propicia que la gent jove tingui una gran qualitat i un coneixement increïble. Una altra cosa és com s'utilitzi aquest coneixement, un aspecte que dependrà directament de la teva personalitat i de les característiques d'aquesta; si ets rigorós, persistent, etc.

En qualsevol cas, amb l'extrema competitivitat que hi ha, és indispensable que et formis contínuament, seguint cursos, assistint a congressos, veient blogs de crítics o *foodies*... O fins i tot reflexionant quan treballes, quan investigues alguna cosa en concret del teu treball, sempre que tinguis aquesta voluntat d'aprendre. En efecte, mentre reflexiones sobre un tema en concret, aprens, ordenes el coneixement, contextualitzes, poses les coses al seu lloc. Es tracta d'una manera diferent d'educar-te.

Quant de coneixement necessito?

Si vols muntar un restaurant, has de ser conscient que és impossible que sàpigues tot allò relacionat amb els negocis, amb la cuina, amb la sala. D'entrada, aquests coneixements dependran molt de si ets un cuiner, un restaurador o totes dues coses. És una disciplina tan àmplia que és impossible saber-ho tot, i per aquest motiu hi ha especialistes: cuiners, pastissers, sommeliers, gestors, etc.

En aquest sentit, volem aportar la nostra experiència amb tots els documents que trobaràs en aquesta guia. Potser pensaràs que alguns són excessius, que sobren, però t'assegurem que ho veuràs d'una altra manera quan tinguis una visió global del tema.

Partint de la base que has de seguir formant-te sempre, la gran pregunta és quina quantitat de coneixement has de tenir per a fer funcionar un restaurant. Aquesta també és la pregunta que ens guia, a elBulliLab, en la nostra investigació a partir de la metodologia Sapiens.

Ho descobriràs a mesura que vagis avançant en el teu projecte, i veuràs fins a quin punt has de seguir recollint coneixement, en quina quantitat i de quina manera, i per quina raó és indispensable que et segueixis formant. Per això, en primer lloc contextualitzarem què és l'educació, quines són les seves modalitats, a quines formes pots recórrer i quines et seran útils per a avançar.

Què és l'educació?

Hem deixat clar ja que per a emprendre qualsevol projecte, per exemple per a muntar el teu restaurant, hauràs de tenir en compte l'educació. És indispensable que et vagis formant, educant, actualitzant els teus coneixements.

Però, què és l'educació? Anomenem *educació* el procés de socialització, assimilació de coneixements i normes de conducta, maneres de ser i formes de veure el món per part de les noves generacions.

Tipus d'educació

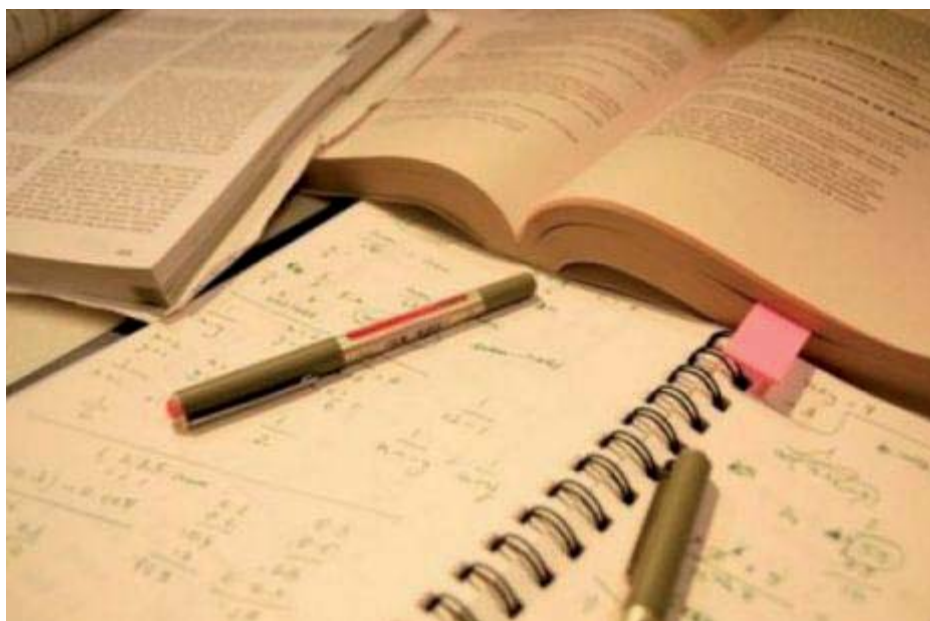
- L'educació formal (tipus d'educació que moltes vegades considerem que és sinònim d'educació en general) és l'educació escolar; és a dir, la presentació sistemàtica d'idees, fets i tècniques als estudiants. Aquesta educació té lloc en escoles, instituts, universitats i mòduls; és a dir, en el que s'anomena el *sistema escolar*. La participació i consecució dels objectius per part de l'estudiant es reconeix mitjançant certificats d'estudis i títols oficials. Hi ha dos tipus d'educació:
 - Educació obligatòria: és la que s'imparteix a nens i adolescents fins a una edat determinada, que varia segons les legislacions de cada país. A Espanya, l'educació

obligatòria inclou l'educació infantil, l'educació primària i l'educació secundària obligatòria.

- Educació no obligatòria: consisteix en els estudis que no es consideren obligatoris en els plans d'educació. A Espanya està formada pel batxillerat, els mòduls professionals i l'educació universitària. També rep el nom d'educació mitjana i educació superior.

Dins de l'educació no obligatòria, la societat moderna atorga una importància cada vegada més gran al concepte d'*educació permanent* o *contínua*, consistent a allargar la formació fins a més enllà de la universitat, amb un caràcter d'actualització i renovació contínues.

- L'educació no formal és la que es desenvolupa a partir de cursos, acadèmies i altres institucions que no es regeixen per un currículum particular i oficial d'estudis. La finalitat d'aquest tipus d'educació és, com en la formal, educar, encara que no es reconeix la seva participació per mitjà de certificats ni títols.



- L'educació informal és la que es rep ja no en institucions oficials o no, sinó en els àmbits socials on es conviu, i mitjançant les activitats quotidianes que s'exerceixen. És l'educació que s'adquireix progressivament al llarg de tota la vida, i es dona sense cap intenció educativa. Conviure amb persones experimentades, llegir llibres, participar en activitats no educatives... es considera que són actes que contribueixen a l'educació cultural, conductual i social dels individus.

Cal assenyalar que el progrés de les tecnologies i el canvi de paradigma sociocultural de les societats del primer món, derivat de la globalització, atorga un caràcter cada vegada menys formal a l'educació fins i tot de les edats més primerenques de l'ésser humà.

LA NOSTRA EXPERIÈNCIA

Els èxits i fracassos van forjant l'experiència

Potser et preguntes com ens hem atrevit a llançar-nos a una aventura com la redacció d'aquest llibre. Tenim algun crèdit a l'hora de donar-te consells, d'acompanyar-te en el teu projecte? Segurament ens avala el fet no només d'haver dirigit un restaurant, per molt que aquest sigui una referència com ho va ser elBulli, sinó que, com veuràs en aquestes pàgines que segueixen, hem abordat diverses vegades el mateix procés que tu vols començar. Unes vegades amb èxits, altres vegades amb fracassos. Com t'explicarem, no hi ha escola que ensenyi més que fracassar. En aquest cas, t'ajudarem a minimitzar els riscos.

Abans de res, què entenem per èxit? I per fracàs? Com els defineixen els diccionaris? Entre altres significats, ofereixen els següents:

- **Èxit**
Resultat feliç d'un negoci, actuació, etc.
- **Fracàs**
Resultat advers d'una empresa o negoci.

En definitiva, com assenyalàvem més amunt, el resultat és l'aspecte que es té en compte a l'hora de determinar quin projecte o acció són un èxit o un fracàs.

Tot i això, les coses no són mai totalment blanques o negres, i és important relativitzar, sempre que sigui possible. En la nostra carrera, el concepte d'*èxit* o *fracàs* és relatiu. Per exemple, si la major part de la gent pot estar d'acord que elBulli va ser un èxit, cal no oblidar que, fins al 1998, moltes vegades no estava ple. Segons els paràmetres usuals, fins a aquell any era més un fracàs que un èxit.

Un altre exemple: el concepte de Fast Good, o el de Nhube, van fracassar com a model de negoci a causa de la gestió amb què es van portar a terme, però el concepte va resultar interessant i ha donat lloc a desenvolupaments posteriors. És a dir, pot ser que un negoci tingui èxit en relació amb la seva creació, i també el tingui en la seva gestió. O pot ser que en aquesta última fracassi malgrat l'èxit de la fase de creació.