

CULINARY ACTION!

*Casos reales
de emprendedores gastronómicos*

**JOXE MARI AIZEGA
MARTA FERNÁNDEZ GUADAÑO**



basque
culinary
center

CULINARY ACTION!

Casos reales de emprendedores gastronómicos

Basque Culinary Center

Joxe Mari Aizega
Marta Fernández Guadaño



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© del texto: Marta Fernández Guadaño y Joxe Mari Aizega, 2017

Primera edición: noviembre de 2017

© Editorial Planeta, S. A., 2017

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

Planeta Gastro es marca registrada por Editorial Planeta, S. A.
www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-08-17847-7

Depósito Legal: B. 18.350-2017

Impresión: EGEDSA

Impreso en España — *Printed in Spain*

SUMARIO

Prólogo. <i>José Andrés</i>	9
Prólogo. <i>Martín Berasategui</i>	13
Introducción. <i>Joxe Mari Aizega (Basque Culinary Center)</i>	19
1. EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR GASTRONÓMICO. Joxe Mari Aizega (Basque Culinary Center) y Marta Fernández Guadaño (Gastroeconomy)	27
2. CLAVES PARA CRECER COMO EMPRENDEDORES. LA FORMACIÓN EN BASQUE CULINARY CENTER. Izaskun Zurbitu (Basque Culinary Center)	57
3. TENDENCIAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR GASTRONÓMICO. Marta Fernández Guadaño (Gastroeconomy)	83
4. 60 CASOS PRÁCTICOS DE EMPRENDEDORES GASTRONÓMICOS. Marta Fernández Guadaño (Gastroeconomy)	101
Bibliografía.	389
Índice de casos.	391

PRÓLOGO

JOSÉ ANDRÉS

Empezar un negocio no es fácil. No sucede de la noche a la mañana, no se produce por accidente ni se da como un hecho aislado. Emprender un nuevo negocio lleva tiempo, energía y muchas, muchas noches sin dormir. Es una gran aventura en la que el factor suerte no existe. La suerte solo aparece cuando la buscas. Si te quedas cruzado de brazos esperando a que llame a tu puerta, nunca te encontrará. Debemos mostrarnos activos, en movimiento, buscando sin dejar de observar para encontrar la próxima gran aventura que asoma por el horizonte.

Cuando vine por primera vez a América, hace más de veinticinco años, estaba buscando mi siguiente gran aventura con mis ilusiones puestas en el futuro. Es fácil enfocarse en lo que está enfrente de ti: esa olla llena de sopa, la puerta que se balancea de la cocina, los comensales; pero puede ser muy difícil mirar más allá de lo que te rodea.

Pero encontré gente increíble y ellos me encontraron a mí. Mis primeros socios de negocios me acogieron en una nueva empresa, en la que crecimos juntos. Al principio, fui cocinero; después, me convertí en chef; y, luego, en

propietario. Reconocí que me faltaban algunas habilidades y siempre intenté rodearme de personas que tenían lo que a mí me faltaba o lo que más necesitaba. Todos dimos la bienvenida a nuevas personas, nuevos profesionales mejores que nosotros en lo que hacían y, de esta manera, crecimos juntos. Como los mosqueteros de Dumas, los mejores equipos tienen una mentalidad de «Todos para uno y uno para todos». Es la única manera de alcanzar el éxito. Llevar un negocio solo es arriesgado. Hay un proverbio africano que dice: «Si quieres ir rápido, camina solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado». Los mejores éxitos son compartidos y, cuando se cometen errores, es la mejor manera de aprender de ellos.

Creo que muchos chefs y otros profesionales en el negocio de la comida son unos artistas y contadores de historias maravillosos. Sin embargo, nosotros tenemos un reto diferente al de los pintores o compositores. Un pintor crea un cuadro increíble y se le recordará por siglos; un compositor puede escribir asombrosas piezas musicales y serán escuchadas por generaciones. Pero los chefs son solo tan buenos como el último plato que sirvieron. A nosotros se nos juzga cada día por la comida que ponemos en el plato y, si tienes un mal día que provoque una mala experiencia en un cliente, es difícil de superar.

Esto para mí es una motivación más para el éxito. No nos podemos quedar de brazos cruzados y permitir que un plato popular defina nuestra carrera. Aunque tengamos una buena crítica o una estrella Michelin, no podemos descansar y tomarnos un respiro. Los restaurantes se convierten en buenos solo después de trabajar en ellos durante un tiempo. Es la práctica lo que los hace buenos. Si un cliente viene y tiene una experiencia frustrante o un plato que no sale como debiera, todo lo que hiciste antes deja de ser importante. Lo único que importa es ese último plato.

Para mí, es una oportunidad perfecta de aprendizaje. Creo que los fallos son la clave del éxito. Te mantienen despierto por las noches, te motivan para ser incluso mejor. Nosotros debemos hacer un hábito de la celebración de nuestro fracaso, porque siempre hay un amanecer esperándote al otro lado.

¿Y cómo se ve ese amanecer? ¿Qué es el éxito? No podemos pensar solo en el éxito material. Debe ser mucho más que eso. Nuestros empleados, compañeros, inversores deben incluirse en nuestro concepto de éxito. Nuestras familias, nuestras comunidades, nuestras ciudades. Si consigues una estrella Michelin, es maravilloso; y, a partir de ese momento, debes pensar en cómo llevar esa estrella y hacer algo más allá, no solo luchar por una segunda o tercera estrella, sino plantearte cómo devolver a tu comunidad todo lo que esta hace por ti, enseñar a la siguiente generación de chefs, inspirar a otros para formar parte del sector. En este libro leerás casos de algunos de los más talentosos chefs de España y del mundo, quienes han encontrado el éxito de muchas maneras. Cada uno de estos chefs es una inspiración en el mundo de la restauración que va más allá de un concepto simple.

Hoy, mi compañía, ThinkFoodGroup, tiene 27 restaurantes y nos estamos expandiendo cada vez más. En muchos de estos restaurantes, alimentamos a los pocos que pueden venir. Pero ahora estamos trabajando para alimentar a todos los demás, para alimentarlos bien. Tengo un nuevo concepto rápido e informal cuyo principal ingrediente son las verduras. Está cerca de mi restaurante de cocina creativa, es mi minibar. Promoví una fundación, World Central Kitchen, para usar la experiencia de mi equipo y enseñar habilidades culinarias a personas en Haití, Nicaragua y Zambia. Para mí, esto es emprendimiento: usas lo que haces bien y, trabajando más en ello, lo expandes y vas descubrien-

do nuevos horizontes. Los mejores empresarios no son los que ganan mucho dinero y se retiran jóvenes; son los que siguen avanzando, mirando siempre al nuevo horizonte y, citando a Winston Churchill, «pasando de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo».

JOSÉ ANDRÉS

José Andrés es un cocinero español, que ha creado un potente grupo hostelero en Estados Unidos, ThinkFoodGroup, que actualmente tiene 27 restaurantes.

Este libro quiere reflejar una muestra del emprendimiento gastronómico que está teniendo lugar en el contexto nacional e internacional. La gastronomía es, actualmente, generadora de desarrollo económico y social, al tiempo que representa un sector estratégico en alza, entre cuyos actores principales se encuentran los emprendedores culinarios.

En España, la hostelería es un sector clave de la economía tanto en términos de empleo como de facturación. Así, por un lado, este sector en su conjunto representa más de 1,6 millones de puestos de trabajo, de los que 350.000 se generan en bares y restaurantes, cifra que lo sitúa como el tercer sector económico en términos de plantilla, después de sanidad y educación. Además, si, durante el parón económico, el país perdió más de 2,5 millones de empleos, la hostelería fue capaz de ganar más de 130.000 puestos de trabajo. Y, por otro lado, el sector de la restauración registró una facturación de más de 35.000 millones de euros (con datos de 2016), lo que implica un crecimiento del 6,2% frente al ejercicio anterior, al tiempo que contribuye con un peso del 7,6% al PIB nacional.

En cualquier caso, el crecimiento del mercado hostelero después de la crisis está vinculado con factores internos (aumenta la confianza del consumidor y avanza el consumo interno) y, además, con el crecimiento del turismo, con más de 75 millones de turistas que visitan España anualmente, de los que se estima que en torno a un 15% viene al país a comer. Así, estamos viviendo un potente auge del turismo gastronómico, no solo en regiones como el País Vasco o en España en su conjunto, sino también a nivel mundial, tal y como evidencian los datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y como se pone de manifiesto en el Foro Mundial de Turismo Gastronómico, que organizamos anualmente desde Basque Culinary Center.

Mientras la hostelería acrecienta su peso en la economía española y se consolida como un factor de atracción de turismo nacional e internacional, se está produciendo un proceso de renovación del sector que supone, por una parte, un relevo generacional, con jóvenes cocineros y hosteleros convertidos en emprendedores; y, por otra, el impulso de un nuevo tipo de negocios que materializan aperturas de locales, el avance de grupos de restauración cada vez más profesionalizados y la consolidación de la restauración organizada.

Además, en este nuevo contexto sectorial, se está registrando una ampliación de lo gastronómico, lo que implica la democratización de la oferta a través del desarrollo de propuestas de restauración que tienen presentes valores culinarios antes reservados a una franja minoritaria de consumidores y que ahora permiten ampliar el espectro de clientela.

En el fondo, y como consecuencia de todos estos factores, se ha producido un cambio de paradigma según el cual la gastronomía comienza a entenderse como una amplia cadena de valor que abarca desde los productos agroalimentarios, su transformación y la industria, hasta el propio sector de la restauración y el turismo ligado al acto de comer. Esta

cadena integral, por lo tanto, sectores y actividades diferentes y, al mismo tiempo, está mostrando un importante dinamismo emprendedor.

En este contexto de cadena de valor de la gastronomía se enmarca la creación de la Fundación Basque Culinary Center (BCC) en 2009, ideada para poner en marcha un centro universitario pionero dedicado a la gastronomía, integrando una Facultad de Ciencias Gastronómicas y un Centro de Investigación e Innovación.

Basque Culinary Center es el fruto de nuestra cultura gastronómica y del magnífico trabajo desarrollado por cocineros y cocineras en las últimas décadas. Ellos son, sin duda, su razón de ser y, en realidad, las raíces del proyecto. Esas raíces conectan con generaciones de madres que han mantenido viva la llama de nuestros productos y nuestras elaboraciones. Conectan con productores y pescadores que han dedicado su esfuerzo a la salvaguarda del producto. Conectan con gusto por cocinar y disfrutar de una buena mesa, existente en nuestra sociedad y en nuestra cultura. Y conectan, por fin, con nuestros cocineros, quienes, cada uno desde su restaurante, han mantenido una entrega personal al oficio y a la satisfacción de sus clientes. Y todo ello vinculado con esa histórica generación de cocineros que ha situado a la cocina vasca y española en el panorama mundial como una cocina de referencia.

Ese contexto impulsó a la Universidad de Mondragón y a siete grandes cocineros (Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Martín Berasategui, Andoni Luis Aduriz, Eneko Atxa, Karlos Arguiñano e Hilario Arbelaitz) a crear la Fundación BCC. Las instituciones públicas de diferentes niveles (el Gobierno de España, a través del desaparecido Ministerio de Ciencia e Innovación, el Gobierno Vasco, la Diputación de Gipuzkoa o el Ayuntamiento de San Sebastián) demostraron su capacidad de entendimiento y su deseo de *remar* en una misma dirección y de creer en un proyecto, en una

ilusionante aventura en la que se volcaron no solo económicamente, sino también de forma social, mostrando desde el comienzo su total implicación.

Los fundadores estábamos firmemente convencidos de que la gastronomía, como otras grandes disciplinas que rodean al ser humano, también necesitaba de unos estudios reglados, de unos profesionales cada vez más especializados y de una investigación específica. De hecho, existía y estaba detectada una necesidad de formar perfiles profesionales más cualificados y con competencias más profundas en el sector a nivel estatal, igual que había ocurrido en otros ámbitos profesionales emergentes en el mundo universitario.

Al mismo tiempo, y como otro factor crucial para impulsar el proyecto de la Fundación BCC, es imprescindible resaltar la importante industria que se mueve alrededor de la gastronomía y en la que se incluyen tanto el sector hostelero y de la restauración, como empresas de alimentación, productores o empresas de equipamiento hostelero y electrodoméstico, entre otros actores.

Con todos estos elementos, Basque Culinary Center se concibió como un proyecto tractor para desarrollar el potencial económico y social de la gastronomía, a través de la formación, la investigación y la colaboración con la industria gastronómica. Y así lo está demostrando. Después de seis años de actividad, son ya más de quinientos los estudiantes de veinticinco países del mundo que cursan sus estudios en el grado o en los siete másteres que imparte la facultad. Además, son más de cuarenta los acuerdos suscritos con empresas del sector.

El Grado en Gastronomía y Artes Culinarias ha cubierto la laguna formativa detectada a través de una formación interdisciplinar, que cubre materias como cocina, sala, gestión empresarial, cultura y ciencia. Formar a profesionales polivalentes que puedan desarrollar diferentes profesiones

de la gastronomía ha sido nuestro gran objetivo. Nos llena de satisfacción confirmar que, en el momento de escribir este texto, todos los graduados están trabajando, que el 24 % está en puestos de responsabilidad de gestión y que, por ejemplo, el 15 % de los graduados de la última promoción ha emprendido un nuevo negocio. Es otra forma de confirmar la vitalidad del sector y lo acertado de nuestra estrategia formativa.

Contamos a la vez con siete másteres dirigidos a especializar a futuros profesionales en diferentes ámbitos vinculados con la gastronomía, uno específicamente dirigido a la Innovación y Gestión de Restaurantes y que es cursado por personas que quieren poner en marcha nuevos negocios de restauración.

Y, por último, bajo esa misión de desarrollar el potencial económico y social de la gastronomía, el Centro de Investigación e Innovación de BCC desarrolla un amplio programa de promoción del emprendimiento y nuevos negocios bajo la marca Culinary Action!

Esta iniciativa tiene como objetivo principal sensibilizar, formar y apoyar a emprendedores en la puesta en marcha y en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales en el sector de la alimentación, la gastronomía y la restauración. El fin último es la promoción de nuevos negocios que generen empleo y riqueza. En un contexto de cambios de hábitos alimentarios, de desarrollo de nuevos productos y servicios, de globalización, de concentración de capacidad en la gran industria alimentaria y de homogeneización de hábitos y culturas, creemos que los emprendedores son parte de la transformación del futuro y, en todo caso, tenemos claro que queremos participar y cooperar en esta transformación.

Para ello, Culinary Action! ha puesto en marcha un amplio abanico de actividades que sigue creciendo. Desde

su creación, hemos organizado catorce Talleres Culinary Action! en diferentes ciudades españolas, y dos en Chile y Colombia, que han reunido a más de 4.000 emprendedores o profesionales interesados en emprender, promoviendo una comunidad de personas unidas por esta inquietud. Estos talleres también han servido para visibilizar y confirmar la revolución emprendedora que se está registrando en la restauración y la gastronomía y que, en muchas ocasiones, modifica y activa no solo la vida culinaria de nuestras ciudades, sino también de barrios específicos.

Desde Culinary Action! también hemos organizado cuatro ediciones de un Foro Internacional de Emprendedores en nuestra sede de Donostia-San Sebastián, que ha servido para invitar a más de cincuenta emprendedores internacionales de toda la cadena de valor de la gastronomía (productores, cocineros o empresarios) y para conectar al sector con una realidad global.

Y, por último, Culinary Action! ha implicado la puesta en marcha de una incubadora y aceleradora, cuyo objetivo se centra en apoyar a emprendedores en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales. Hasta el momento se han realizado cuatro procesos de incubación y aceleración, en los que han participado 38 empresas y 69 emprendedores, de los que un 75% está funcionando en el mercado.

A partir de ahí, continuaremos desarrollando y construyendo nuevas capacidades y seguiremos organizando nuevas actividades, dirigidas a apoyar a emprendedores y a promover nuevos proyectos empresariales en toda la cadena de valor de la gastronomía.

Mientras, consideramos que la difusión también es una labor fundamental. En ella se enmarca este libro, una magnífica muestra de emprendedores, de personas apasionadas y comprometidas que están revolucionando la oferta gastronómica de nuestras ciudades, con nuevos conceptos y modelos

de negocio, basados en la autenticidad, en la innovación y en generar experiencias gastronómicas contemporáneas. Ese es el espíritu que compartimos desde Basque Culinary Center y que queremos seguir promoviendo.

RICARD CAMARENA

*Ricard Camarena Restaurant,
Canalla Bistro, Central Bar by Ricard Camarena
y Habitual (Valencia) y Canalla Bistro
(Madrid y México D. F.)*

Uno de los chefs clave del emprendimiento gastronómico valenciano y español cambió música por cocina para convertirse en cocinero tardío. Ricard Camarena (Barx, Valencia, 1974) tocaba la trompeta, cuando, en 2001 y recién finalizados sus estudios en la Escuela de Hostelería y Turismo de Valencia, arrendó el restaurante de la piscina de su pueblo (unos mil habitantes), cerca de Gandía. Ahí arranca una trayectoria que ha dado como fruto un grupo empresarial que, actualmente, suma seis restaurantes bajo diferentes formatos de negocio, con su mujer Mari Carmen Bañuls como socia.

Camarena señala 2012 como el año que divide su currículum en dos etapas. «Desde 2012, es mi historia actual. Antes, viví algunos fracasos con Arrop y, en medio, el mayor con Fudd», sintetiza. Hay que rebobinar para alcanzar el completo retrato de su historia como emprendedor y empresario. Su primer gran proyecto fue la apertura en octubre de 2004 de la primera sede de Arrop en Gandía, donde el chef obtuvo su primera estrella Michelin en 2007 y otros reconocimientos como el premio Cocinero Revelación, en Madrid

Fusión 2006. En octubre de 2009, se materializó la mudanza de Arrop a Valencia, donde revalidó su estrella en 2010, en su ubicación dentro de Caro Hotel, en alianza con sus propietarios.

No obstante, no era su primer proyecto en esta ciudad, ya que, entre Arrop Gandía y Arrop Valencia, en 2007, el cocinero abrió Fudd, definido como «un *outlet* gastronómico de nuestra casa madre Arrop». Pero aquel formato (en su antiguo local se ubica desde 2010 Mercatbar, de su colega Quique Dacosta) no funcionó. «Tuve que cerrar Fudd, porque no vi a tiempo el problema y no escuché. Quizá era un concepto que se estaba adelantando a algo que el mercado demandaría después —razona Camarena, quien reconoce—: En febrero de 2017 terminé de pagar la experiencia de Fudd. De todo se aprende. Creo que no hay UVI para los restaurantes. Cuando un negocio no funciona, hay que arreglarlo todo y cerrar.»

Mientras, Arrop estuvo abierto en Valencia hasta febrero de 2012. Fue cuando Camarena decidió arrancar su nueva etapa, esta vez con su mujer como única socia. En el verano de aquel año, y tras apenas cinco meses del cierre de Arrop, cumplió una doble apertura: Ricard Camarena Restaurant, como su espacio de alta cocina, abierto a finales de julio de 2012; y Central Bar by Ricard Camarena, como un bar dentro del Mercado Central de Valencia. A los dos meses, arrancó Canalla Bistro, formato *casual* justo al lado del restaurante gastronómico (en el mismo barrio de Ruzafa) y con las cocinas comunicadas. En septiembre de 2015, Camarena estrenó su cuarto concepto: Habitual, *comfort food* especializado en cocina del arco mediterráneo, de nuevo bajo pautas de informalidad, en el Mercado de Colón, donde, además, gestiona eventos y tiene su taller de I+D. En el verano de 2016, su estrategia emprendedora dio el primer paso hacia la internacionalización con la apertura de una sede de Canalla Bistro

en México. A sus negocios, suma dos espacios más: Ricard Camarena Colón y Ricard Camarena Lab.

Desde 2012, el chef no cuenta con socios externos, lo que «me permite mantener la libertad creativa». A cambio, su estrategia de crecimiento ha derivado en la creación de un grupo empresarial. «Con la toma de conciencia de formar un grupo, surgen muchas dudas, pero también muchas necesidades. Una de ellas fue trenzar una operativa que nos permitiera ser efectivos en los recursos, no tener sobrecostos innecesarios y crear un lenguaje operativo para todos los locales, sea cual sea el concepto. Nos obligó a reprocesar lo que sabíamos sobre gestión, replantearlo y plasmarlo con ese nuevo lenguaje.» Así, Camarena Gastronomía, SL, es la suma de varios negocios, que, en conjunto cuentan con 90 empleados (sin contar los Canalla Bistro de México D. F. y Madrid) y ha tejido «una red, a través de diversos programas informáticos que se hablan entre sí, formando una especie de SARP (Sistema Administrador de Recursos y Procesos), para ser eficientes en la gestión de todos los locales».

Camarena reconoce que, hace años, era un cocinero que «no atendía a la cuenta de resultados y que no se planteaba la preparación de un *business plan*». Ahora recibe a diario informes sobre los números básicos de sus negocios, con una doble prioridad en lo empresarial y lo gastronómico: «Ser un gran grupo con una gestión inmaculada, con conceptos atractivos siempre ligados al objetivo innegociable del sabor», define.

En todo caso, del aprendizaje en torno al error ha construido su grupo actual. «Las aperturas derivaron del bagaje de fracasos de proyectos del pasado, que nos obligaron a replantear los modelos de negocio que debíamos aplicar y, sobre todo, lo que no debíamos hacer para no incidir en los errores que nos habían llevado a cerrar los otros restaurantes en años anteriores.» Para Camarena, «quienes tienen éxito

no se lo plantean como un objetivo, sino como un proceso continuo que nunca culmina. Cuando tienes éxito, es posible que se empiece a generar el fracaso. Se aprende más cuando se pierde dinero que cuando se gana».

FORMATOS DE NEGOCIO

En el verano de 2012, Ricard Camarena y Mari Carmen Bañuls estrenaron como socios y emprendedores la etapa actual de su trayectoria hostelera. La primera apertura se destinó a su apuesta de alta cocina, concebida como una especie de casa madre dentro de su grupo. Ricard Camarena Restaurant nació con formato de carta y menú degustación, para, finalmente, decantarse solo por esta segunda fórmula, con dos opciones de menú. Este restaurante obtuvo una estrella Michelin apenas cuatro meses después de su apertura en el verano de 2012. Así, era la tercera vez que el chef obtenía una estrella Michelin (la primera, en Arrop Gandía; la segunda, en Arrop Valencia; y la tercera, en su actual sede de alta cocina). En junio de 2017, Ricard Camarena Restaurant se mudó al Centro de Arte Bombas Gens, lo que implicó pasar de una capacidad de 27 plazas a unas 37-40, de un equipo de 12 personas a 27 y de un espacio de 200 metros cuadrados a otro de mil metros cuadrados, dentro de esta antigua fábrica de bombas hidráulicas convertida en centro de arte contemporáneo. Funciona con dos menús degustación (120 y 150 euros, en 2017; aparte de un menú por 55 euros a la carta, a mediodía).

Central Bar by Ricard Camarena fue su segundo proyecto en Valencia. Abierto en 2012 apenas un mes después que el gastronómico, reedita el formato de un bar de mercado. Ocupa, de hecho, unos puestos del Mercado Central de Valencia, unidos en un local con doble barra, una pequeña cocina y una oferta basada en una carta corta. La propia plaza alimenta la despensa diaria de este formato de *fresh*

food cooked, donde se puede desayunar, almorzar, comer o picar entre horas (tícket medio de unos 15 euros), siempre con un horario regido por la vida del mercado (así que cierra a media tarde), apoyado en un equipo de diez profesionales.

Pasados apenas tres meses de la inauguración de Central Bar, estrenó el tercer proyecto de Camarena: Canalla Bistro, su local más ecléctico, con una oferta basada en «una revisión de cocinas del mundo», materializada en una carta (tícket de 30 a 35 euros) y un menú del día (15,50 euros, en 2017). Con un equipo de 20 profesionales y un comedor de 80 plazas, su cocina estaba comunicada con el restaurante gastronómico de Camarena (hasta la mudanza de este último en 2017). Además, en julio de 2014, dentro de este local se creó una barra, Canalla Bar, con oferta para comer, cenar o tomar un cóctel.

En la Nochevieja de 2013, arrancó Ricard Camarena Colón como un espacio de eventos particulares y corporativos, dentro del Mercado de Colón, donde, en febrero del año siguiente inauguró Ricard Camarena Lab by Muñoz Bosch, espacio de I+D de donde salen las ideas y la creatividad para todos sus conceptos, además de acoger talleres de cocina.

La llegada a este mercado (el segundo en el que el chef está presente en la capital valenciana) supuso el diseño del cuarto concepto de negocio: en septiembre de 2015, llegó Habitual, «restaurante más tranquilo que Canalla, con un ideario más confortable de cocina mediterránea de producto de proximidad y ecológico», ubicado en un moderno espacio de 400 m², en la planta baja del Mercado de Colón, con 120 plazas, un equipo de 30 profesionales y un precio medio de 35 a 40 euros (junto con un menú de mediodía laborable por 17,50 euros, en 2017).

Desde el punto de vista de la gestión, Habitual tiene puntos en común con Canalla, como el lenguaje *casual*, el funcionamiento todos los días de la semana y la capacidad

para afrontar una afluencia elevada de clientela, en unos locales con bastante rotación de mesas. Todo ello «te obliga a parametrizar mucho más y es cierto que así se pierde una punta de calidad. Si se estandariza mucho y hay un proceso de estandarización, te exige muchas veces elegir entre una pauta de calidad suprema y de regularidad. Me intenté fijar en modelos de negocio más exitosos que el nuestro, como McDonald's, aunque sea muy diferente a lo que hacemos. Miré sus puntos fuertes y el principal era ir cuando quieras, porque siempre te dan de comer». Por otra parte, observa que «un hándicap de una cocina que no cierra nunca acorta mucho los plazos de producción, mientras están entrando clientes continuamente».

A principios de junio de 2017, el cocinero instaló una sede de Canalla Bistro en Platea Madrid, en el espacio ocupado hasta entonces por Arriba, del chef Ramón Freixa. Se basa en un equipo de entre 25 y 30 personas en una sala para unos 120 comensales. Es su segunda incursión en la capital, donde, durante un par de años, asumió la dirección gastronómica de Ramses.

También ha afrontado la internacionalización de su negocio. En el verano de 2016, Canalla Bistro abrió sede en México, aliado con unos socios hosteleros mexicanos. «Es el hermano allí del local de Valencia, con el mismo planteamiento adaptado a gustos y afinidades de otro mercado. Es clave observar, conocer, escuchar, ser flexibles y entender el lenguaje de eclecticismo de una ciudad como México D. F.», define Camarena, que en la capital mexicana cuenta con un equipo de 25 profesionales que atiende a una capacidad de 120 plazas.

¿Cómo ha ido afrontando esta sucesión de aperturas? «Cada vez que emprendes un proyecto, tiene que ser el proyecto de tu vida. Luego, debes ser muy hábil para gestionarlo», defiende Ricard Camarena. «Introducir un nuevo local

dentro de la estructura de un grupo significa que entra un nuevo miembro en la familia; requiere su tiempo para que funcione. Hay que entender el lenguaje creativo de cada espacio», añade.

Entre todos sus conceptos de negocio, hay un eje común que gira «en torno al respeto absoluto por el producto y por el servicio, para hacer sentir a los clientes como en casa; y, obviamente, en torno al equipo. Al tener talento dentro para crecer, o lo aúpas, o se acaba marchando; y, por eso, nació la oportunidad de Habitual», determina.

ESTANIS CARENZO Y PABLO GIUDICE

*Bestiario Group: Chifa, Picsa,
Perro Bar y Chifa Camión (Madrid)/
Casa Bonay (Barcelona)*

Cuando en 2005 arrancó aquel primer Sudestada en una esquina de Chamberí, a un paso de Azca, algo en la historia gastronómica madrileña reciente empezó a cambiar: el sabor del sudeste asiático se colaba de lleno en el paladar local y, de paso, se daba el pistoletazo de salida a los formatos de negocio en torno a esta vertiente de la cocina fusión. Los artífices de este pequeño hito fueron Estanis Careno (Buenos Aires, 1973) y Pablo Giudice (Buenos Aires, 1972), que se encontraron en Madrid y decidieron abrir un concepto de *asian fine dining*, que contaba con otra sede en Buenos Aires.

«Sudestada nació como un concepto diferente en 1999 en Buenos Aires [donde sigue abierto]. Los socios éramos Pablo, Leonardo Azulay, que está en Buenos Aires, y yo», recuerda Estanis Careno. Este trío, con doble sede de Sudestada, en España (cerrada en septiembre de 2017) y Argentina, también abrió Standard, como un proyecto de los tres socios, que, pasados tres años, cerró debido a una subida en el alquiler y que llegó a tener cierto protagonismo en la escena argentina.

De una visión cosmopolita en torno al mix de diferentes cocinas, incluida la argentina, surgió Sudestada. «He vivido en muchos lugares del mundo y eso me permite ser muy per-

meable. Buenos Aires es una ciudad con influencia culinaria de todo tipo. Aparte, yo tengo formación en cocina francesa moderna. En Sudestada, pudimos evolucionar hacia una cocina asiática, con muchos estilos diferentes. Buscábamos un restaurante neutro; no queríamos ninguna cuestión folk. Es una cocina basada en el sabor; la parte conceptual es el sabor, con la idea de hacer que la gente aprendiese a compartir varios platos al centro de la mesa.»

En 2015, los emprendedores argentinos Estanis Careno y Pablo Giudice, aliados con un grupo de socios, han construido Bestiario Group, grupo empresarial cuyo germen fue Sudestada (pese a que, doce años después, cerró) y que suma más negocios: el concepto de comida latina Chifa, la pizzería argentina Picsa y el *corner* de perritos globalizados Perro Bar, además de *foodtrucks*, una alianza con Cervezas La Virgen (proyecto del que eran socios fundadores y del que salieron en 2017, tras la venta de la cervecera a una multinacional) y la dirección gastronómica de Casa Bonay, hotel de Barcelona en donde suman varios conceptos (Têt, Elephant Crocodile Monkey y Libertine).

En 2014, y tras la entrada de algunos nuevos socios, Estanis Careno y Pablo Giudice reordenaron sus negocios englobándolos en un grupo empresarial. «Empezamos en 1999 en Argentina, así que hemos emprendido en diferentes situaciones económicas y políticas. Ahora estamos armando Bestiario Group para estar organizados empresarialmente», comentaba entonces Estanis Careno. En 2017, los socios iniciales, liderados por Careno y Giudice, compraron el 92 % del grupo al resto de los socios.

Con la estrategia de crecimiento centralizada en buena parte en una misma zona de la capital, «el objetivo fue ser un jugador en la cultura culinaria de Madrid. Y tenemos claro que, en el juego, tienen que estar el hostelero, el productor y el cliente —sostiene este emprendedor, que insiste—:

Cuando alguien va a emprender, debe tener muy claro lo que quiere y debe ser muy honesto con los números que quiere manejar, porque cada caso requiere una respuesta diferente».

Mientras, su alianza con La Virgen (marca nacida como una microcervecería artesanal) mostró los beneficios derivados del *networking* entre pequeños empresarios. «Cuando estamos emprendiendo, hay que pensar que la forma que tenemos de trabajar empresas muy pequeñas es trabajar en red con otros emprendedores», señalan.

¿Qué tienen en común Sudestada, Chifa y Picsa? «Buscábamos dar siempre lo máximo por 7, 21, 35 o 70 euros. Me interesa mucho la calidad. Tengo pensadas ideas para 5 euros, pero también para 75 euros —argumenta Estanis Carenzo, que recuerda los inicios del proyecto—: El mayor problema fue la burocracia. Tenemos muchas carencias de formación empresarial y económica. Nunca está bien planteado el tema de los modelos de rentabilidad de los locales; pero necesitamos que todos sean rentables. A la vez, como cliente, quiero que los locales sean rentables para poder seguir yendo.» Y, mientras, reconoce: «Quizá escucho poco al cliente».

FORMATOS DE NEGOCIO

Abierto en noviembre de 2005, Sudestada nació como un pequeño negocio: un comedor con unas pocas mesas, una barra y cocina semivista, que recordaba más al Soho neoyorquino que a Chamberí. Con la cocina asiática como eje de la oferta y algún plato argentino que daba fe del origen de sus fundadores, aquel local se ganó rápidamente la confianza de los gastrónomos madrileños. Y cuando arrancó ya tenía cultura propia, pues existía como marca y concepto desde 1999 en el bonaerense barrio de Palermo, también con Estanis Carenzo y Pablo Giudice como socios.

De la primera sede en la calle Modesto Lafuente, Sudestada se mudó en 2009 a un local más grande a la cer-

cana Ponzano, lo que reafirmó la apuesta de sus propietarios por esta zona de Chamberí, donde, después, impulsaron nuevos negocios y convirtieron el concepto de *fine dining* asiático en cabecera de un grupo empresarial (Bestiario Group). El pasado 30 de septiembre, Grupo Bestiario cerró Sudestada, con «la idea de repensar el concepto y buscar un local más adecuado a los tiempos que corren».

Con cincuenta plazas y un equipo de ocho personas, hasta su cierre, Sudestada funcionaba con carta (con un precio medio de 40 a 60 euros) y menú por 45 euros (precios de 2017), bajo una oferta de recetas del sudeste asiático (de Vietnam o Camboya a Tailandia, Corea, Laos, Singapur, la India o Hong Kong), reinterpretadas por el viajado Estanis Careno, que aplicaba estilo personal, materia prima local y su visión particular en torno a lo que ha denominado «fusiones extremas». Había algo más: carta de coctelería y unas señas de identidad en el *look* en cuanto a que Sudestada era así un comedor cosmopolita, de atmósfera informal e interiorismo neutro, en el que el cliente encuentra vajilla y cubiertos apilados ordenadamente en la mesa.

En el verano de 2012, el primer local de Sudestada fue ocupado por un nuevo proyecto: Chifa Comedor. «Evolucionamos a un concepto de cocina chifa, un encuentro entre América y Asia, con la idea de desarrollar un formato de nuevos clásicos. Todo lo que la gente crea que es tradicional es fusión de hace doscientos años. También optamos por un comedor neutro, como en Sudestada», describe Estanis Careno. Chifa funciona con una carta con un ticket medio de 25 a 40 euros, con 22 plazas y cinco profesionales como equipo.

En marzo de 2014 llegó su tercer concepto: la *pizzería* Picsa. «En Estados Unidos se había logrado reformular la *pizza* de Chicago. Queríamos hacer lo mismo con la *pizza* argentina incorporando conceptos nuevos para ampliar la idea de la pizzería argentina», explica Estanis Careno.

Como pizzería argentina revisitada, horno propio, filosofía *homemade* y ticket medio de 20 a 30 euros, esta autodefinida «casa fundada en 2014» funciona con carta de *pizzas* y *mezze* como entrantes, en un espacio que suma barra para 20 comensales y mesas para otros 40, con un equipo de siete personas y un ticket medio de 19 euros.

Su colección de formatos se completa con Perro Bar, barra con carta de perritos abierto en 2015, como una barra (15 plazas, aparte del *patio* de comidas) en el área Gourmet Experience de El Corte Inglés de Callao, apoyada en un equipo de cinco profesionales. Se ubica en el lugar en el que unos meses antes había abierto Chifa Boteco, que solo funcionó unos meses. Ese *hot dog* globalizado tuvo su germen en la alianza de Estanis Careno y Pablo Giudice con Cervezas La Virgen, microcervecería fundada en Las Rozas (y adquirida en enero de 2017 por la multinacional cervecera ABInBev), para la que, además, el equipo de Sudestada diseñó su receta de cerveza.

Además, estos emprendedores desarrollaron varios *food-truck* de Chifa y Picsa para eventos de *street food* como MadrEAT; y han promovido iniciativas, como el revivir de Standard, negocio que abrió en Buenos Aires Leonardo Azulay, con Estanis Careno y Pablo Giudice como socios.

En 2016, Bestiario Group salió por primera vez de Madrid para asumir la dirección gastronómica de Hotel Casa Bonay, con un multiconcepto diseñado y asesorado por el dúo argentino. Por un lado, el restaurante principal del hotel arrancó cambiando de nombre, formato y carta del mediodía a la noche, sin variar su ubicación: a la hora comer, era la taberna vietnamita moderna Têt (ticket medio de 20 a 25 euros); y, por la noche, Elephant Crocodile Monkey, «restaurante evolutivo» de cocina contemporánea (precio de 40 a 45 euros). Por otro lado, el *lobby* del hotel es Libertine, café, bar-restaurante y cóctel-bar con una oferta *casual* (de 10 a

40 euros). Además, los *chicos Sudestada* gestionan un chiringuito del hotel.

Ese mismo año, el grupo abrió una sede de Picsa en Valencia, que funcionó apenas un año.

Tras anunciar el cierre de Sudestada en septiembre de 2017, Bestiario anunció «planes de expansión ambiciosos» para el siguiente año, entre los que se incluye la apertura de «varios locales» de Picsa en Madrid y de otra sede de Perro Bar en el barrio madrileño de Chueca.