

SECTOR HOSTELERÍA

D. Carlos Crespo Viadero
Gerente de Café del Mercado S.L.

Señoras y señores buenas tardes:

En primer lugar quiero agradecer a la Cámara de Comercio y al Cemide la invitación para participar en este acto.

En el año 83 abrí mi primer establecimiento de hostelería: era un bar en Solares. Desde entonces he estado siempre ligado a este sector, primero al ocio nocturno, y más tarde al de los cafés. Ahora llevo unos años tratando de crear una marca y agrupar mis establecimientos en una enseña: Café del Mercado. Después de consolidarla en Cantabria, el objetivo ahora es hacer que siga creciendo a través del sistema de franquicia. Por eso puedo hablar desde la experiencia que da la superación de problemas que tiene una empresa que parte de cero y que tiene ya seis años de vida.

Una de las características más marcadas en este sector es lo atomizado que está. Según el último informe de Federación Española de Hostelería y Restauración, existen en España cerca de 300.000 empresas y 330.000 locales dedicados a esta actividad.

Los bares y cafeterías suelen ser tratados como los hermanos pequeños en la familia hostelera. Sin embargo, del total de la facturación del sector, el 61,4% corresponde a cafeterías y bares, mientras que los restaurantes suponen el 18,5%, los alojamientos representan el 13% y los servicios de catering el 7% del total del sector.

Como dato curioso, el total de bares y cafeterías que hay en España es de más de 250.000, que dan empleo a 415.000 trabajadores. Casi 300.000 son asalariados y 115.000 empleados no asalariados, lo que sitúa la media de trabajadores por establecimiento en torno a seis. Cantabria no es ajena a este fenómeno. Como ejemplo, de los casi 2.400 establecimientos pertenecientes a la Asociación de Hostelería, un 63% son bares, cafeterías y restaurantes.

En este sentido, podemos hablar de un subsector que aporta la mayor parte de la tarta en cuanto a facturación y es, en su mayor parte, ajeno a la estacionalidad que afecta a otro tipo de establecimientos.

Sin embargo, cuando se habla de hostelería y turismo, nos solemos referir al alojamiento y la restauración exclusivamente. La mayores dimensiones de estas empresas nos suelen hacer pensar que son las que copan el sector, y por ello son protagonistas.

Apoyándome en un estudio realizado por Cafés El Dromedario, empresa líder del sector cafetero en Cantabria, sobre un muestreo de 1.100 clientes las conclusiones que aparecen son: Santander ciudad tiene su consumo estancado y ligeramente a la baja; no se dan nuevas aperturas que demuestren ser más dinámicas, con mayores incrementos de consumo. En el resto de Cantabria es donde se aprecia mayor crecimiento en todas las rutas. Y crecen más los establecimientos nuevos sobre los tradicionales que, además, no se actualizan. A esto añadimos los problemas generados

por la Ley del Tabaco, Sociedad General de Autores, Ordenanza de Ruidos, nuevas normativas de riesgos laborales y control de puntos críticos, etcétera, que obligan a inversiones adicionales.

El panorama para el año 2006 en bares y cafeterías se presenta con incertidumbre. Para ser más optimistas, sería necesario afrontar nuevas situaciones y reaccionar ante ellas con decisión, como voy a explicar a continuación.

Las ideas no surgen de la nada. Se comparten y se mejoran. Se prestan y, algunas veces, se roban. Las ideas, buenas y malas, que he tenido a lo largo del tiempo han surgido de muchas fuentes. Me gustaría compartir con ustedes algunas de ellas.

Mis experiencias se limitan al subsector de cafeterías, pero creo que se pueden extrapolar.

Hablemos del panorama actual y del futuro a corto plazo.

Vivimos en un mundo globalizado y la hostelería no se escapa a esta tendencia. Las empresas son cada vez más grandes y ocupan cada vez nichos de negocio más pequeños. Es ahí donde pueden entrar en competencia con nosotros, las pequeñas empresas.

En este sentido, los hoteles han sido los pioneros en lo que a globalización se refiere. Cada vez se concentran más en grandes cadenas, que aprovechan todo tipo de sinergias de costes.

Era fácil prever que esto llegaría en efecto cascada hacia restaurantes, cafeterías y bares. Y así ha sido. Ya hay grandes cadenas o marcas, tanto nacionales como internacionales, que operan en España. Por el momento en las grandes ciudades. En Cantabria este fenómeno todavía es incipiente; ocurre casi exclusivamente en la periferia de Santander, al abrigo de centros comerciales, que se han convertido en grandes focos de comercio.

Descrito el panorama, aparece la pregunta ¿Cómo debemos afrontar las pequeñas empresas esta situación?

Una opción es colocarnos bajo un paraguas, como puede ser una franquicia o una gran marca, y veremos que esto pasará, como ya ha pasado en el comercio. (Si hoy acudimos al centro de la capital cántabra vemos que comercios tradicionales se han ido reciclando en franquicias o cadenas).

Otra, que es por la que yo apuesto, es trazar una estrategia de negocio personal que nos haga competitivos. Y esto requiere un análisis detallado de nuestro negocio.

Muchos de los consumos que efectúan nuestros clientes se realizan por auténtico impulso, o por una aburrida costumbre que significa reincidir en lugares, situaciones y orígenes. Pero esto está cambiando y tanto el consumo de un vino como de un café, o la elección de un establecimiento u otro, significará una reflexión.

La diferenciación, innovación y personalización son las claves en el futuro inmediato de nuestra actividad económica.

Surge ahora otra pregunta ¿Cómo puede un negocio familiar con pocos recursos innovar y diferenciarse?

En primer lugar es imprescindible un cambio de actitud. Tener curiosidad y pasión por lo que hacemos. Y también tener determinación para comenzar YA.

La curiosidad: si hablamos de café, por ejemplo, hace poco leía sobre la evolución de los cafés especializados, que quien se dedica al comercio de este producto debe conocerlo, amarlo y estar capacitado para captar y transmitir al público los valores del CAFÉ.

La pasión: si no disfruta de lo que hace, deje de hacerlo. De inmediato. Cito al genio de las inversiones Warren Buffet: me preocupa la gente que dice “voy a hacer esto durante diez años, aunque no me gusta demasiado. Y luego haré...”. Es como reservar las relaciones sexuales para la vejez. Hay cosas que no pueden esperar.

Les pongo otro ejemplo. Los mejores delanteros de fútbol suelen ser brasileños o africanos. Allí el fútbol no es un deporte: es un juego.

Pero para empezar de nuevo, tenemos que prepararnos. Nuestro negocio más o menos familiar debe comenzar a verse como una verdadera empresa. El que no haga esto se queda atrás.

Es importante tener conciencia de empresario. Un hostelero, por pequeño que sea, no es menos empresario que cualquier otro, aunque a veces le cueste creerlo. No menos relevante es la pasión por tu negocio. Es necesaria para aprender a situarnos y encontrar nuestro hueco en este nuevo panorama.

Con este nuevo punto de partida, debemos ocuparnos en adquirir nuevos conocimientos. La actitud y el conocimiento resultan imprescindibles para trazar la estrategia de la que hablamos.

En este sentido, las asociaciones tienen un papel relevante. Su potencial hará que veamos surgir grupos dinámicos de experiencia y conocimiento global. Con asociaciones fuertes, que puedan proporcionar herramientas similares a las utilizadas por las grandes cadenas. Si el conocimiento es poder, el poder está potencialmente en todas partes, incluso en nuestras pequeñas empresas.

En Cantabria ocupamos una posición destacada respecto a otras provincias españolas. Más de 2.000 empresarios hemos confluído en una Asociación, la AEHC, que cuenta con casi una treintena de trabajadores y destaca por sus servicios. Los que pertenecemos a ella tenemos a nuestra disposición departamentos que nos asesoran en temas jurídicos, de calidad, control de riesgos laborales, promoción o formación. Tenemos también acceso a cursos de formación de carácter gratuito para nosotros y nuestros trabajadores.

La racionalización que aplican a los procesos las grandes empresas, las puede aplicar cualquier bar con el apoyo de una asociación. Por ejemplo, tendemos a despreciar la comida rápida, o las cadenas. Sin embargo, los restaurantes de fast food son los que más racionalizados tienen los procesos en cocina y, los mejores restaurantes de cocina de autor del mundo, están aprendiendo de ellos.

En temas de calidad, aunque para los bares y cafeterías no hay una norma específica generalizada, podemos aplicar patrones y crear nuestros propios manuales de procedimiento. Al fin y al cabo, la calidad es una ética.

En lo que a formación profesional se refiere, constituye un valor estratégico prioritario ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social. Para el sector hostelero, el valor de la formación se hace más evidente: por la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, por la escasa oferta de formación que ha existido hasta ahora y por la falta de profesionales cualificados.

La calidad y la formación suponen un reto de mejora continua y creación de equipos entusiastas que apuesten por ella. El consumidor es cada vez más exigente en numerosas cuestiones: higiénicas, gastronómicas, dietéticas, ambientales.... y tenemos que dar respuesta.

Si hemos decidido trazar nuestra propia estrategia, tenemos la curiosidad, pasión y determinación suficientes y, con ayuda, la hemos implementado con capital humano bien formado, es la hora de diferenciarse e innovar.

Diferenciarse: de alguna forma, todo el mundo es único. Obtener diferenciación es tener valor añadido. Todos podemos diseñar una estrategia que nos separe de la masa. Aunque ello suponga un riesgo.

Por ejemplo, yo apuesto por servir en mis locales café natural cien por cien. Esto lo tengo que comunicar; y correr el riesgo de que en el mercado haya un gusto por el torrefacto. Yo creo que el mío es mejor y de más futuro; y lo explico. Pero también debo estar preparado para no alcanzar mis expectativas. Un entorno innovador ha de tolerar muy bien los fracasos.

Innovar: Una gran compañía puede invertir mucho más en marca. A cambio, un pequeño negocio, con sus muchas limitaciones económicas, puede tomar decisiones con libertad y rapidez. Nuestra guerra es de guerrillas: impactos más fuertes en los consumidores, lejos de las batallas que lidian las grandes empresas. Conocemos a nuestra clientela y la fidelizamos día a día.

Hoy, que todo el mundo puede satisfacer sus necesidades vitales y tiene acceso a todo tipo de productos en todas las variedades imaginables, puede que compre un producto más por su resonancia emotiva, que por sus cualidades.

Si hemos llevado a cabo este proceso, deberíamos estar cerca de nuestro objetivo: ganar más dinero. Es el fin de cualquier empresa.

Cada uno es libre de diseñar su estrategia y de implementarla como mejor pueda o sepa. Pero mi consejo es: disfrute de ello y descubrirá un nuevo negocio.

Me gustaría aprovechar este foro para citar otras cosas que nos afectan. También el hermano pequeño de la hostelería tiene necesidades y precisa del apoyo de las instituciones.

Hemos ido viendo como en el centro de Santander desaparecen las cafeterías. En esta ciudad, como en otros municipios cántabros, tenemos un serio inconveniente: la ordenanza municipal que impide abrir negocios hosteleros a menos de 25 metros unos de otros, y que no permite aperturas en locales que podrían ser idóneos. Esta ordenanza tuvo su razón de ser en el momento de su

creación, pero se ha quedado obsoleta. Por ejemplo, en la zona centro, desde la Plaza Porticada hasta Numancia, no tiene razón de ser. Cada vez es más difícil tomar un café en este área, por la desaparición de establecimientos, incluso algunos emblemáticos. Desde la Asociación de Empresarios de Hostelería pedimos que esta ordenanza se revise, y se cuente con nuestra opinión.

La segunda cita es sobre la innumerable cantidad de trámites burocráticos y administrativos que cada pequeño empresario tiene que afrontar para abrir las puertas de un establecimiento, o remodelar uno ya existente. El esfuerzo de la empresa privada merece más apoyo por parte de la Administración pública. Una ventanilla única sería de gran ayuda para simplificar y clarificar los trámites.

Hechas estas peticiones, quiero terminar esta charla volviendo a la esencia de la misma.

Un buen amigo, que lleva mucho tiempo ayudándome en la comunicación y diseño de mi empresa, al que por cierto le acaban de conceder el Premio Nacional de Diseño (me estoy refiriendo a Carlos Rolando), me dice que la época del marketing ha acabado. Es la hora de la sociología.

Pues bien, los pequeños no podemos hacer importantes masters de marketing, pero sí estudiamos sociología todos los días en nuestros establecimientos: escuchamos a nuestros clientes y tenemos que actuar en consecuencia.

Muchas gracias