

## **Hostelería**

**Carlos y Lucía Zamora Gorbeña**

**Directores de los restaurantes Deluz, Días Desur, Otras Luces y Machichaco**

Como preámbulo de esta charla, nos gustaría dejar apuntados unos datos que pueden servir como marco de las reflexiones e ideas que trasladaremos a continuación:

Según el report del World Economic Forum del 2009 en el informe de competitividad de turismo, somos el 6º país a nivel mundial y el número 1 en recursos culturales, si bien en las siguientes áreas nuestro papel es peor que discreto:

- Calidad e higiene el 33
- Formación y educación en el sector el 34
- Política y legislación turística el 74
- Tiempo que se tarda en montar un negocio turístico el 104
- Coste de empezar un negocio el 74
- Áreas protegidas el 69
- Calidad de la naturaleza como medio 69

No descubrimos nada diciendo esto: cierta relativización de los valores, la pérdida de la identidad, la especulación salvaje, el afán desproporcionado de riqueza, el egoísmo, la baja calidad de la educación, la pérdida del valor del esfuerzo, la corrupción han derivado en esta brutal crisis económica.

Si todas estas causas son co-responsables de la crisis, dada la magnitud y la complejidad de la mayoría de ellas, está claro que resultaría inviable intentar atajarlas en el corto plazo y con medidas estrictamente económicas; esto nos obliga a adoptar medidas pensando en el medio y en el largo plazo, medidas además, que estén interconectadas o interrelacionadas con otros ámbitos más allá del propiamente económico.

Esto significa, por ejemplo, adoptar medidas que impliquen unir a la empresa con la universidad, con las instituciones, con la sociedad civil, con las ONGs; alentar proyectos en los que intervengan actores que rebasen el estricto ámbito o esfera económica. Nosotros, por ejemplo, en este sentido, dentro de una apuesta global de interrelación, de aunar los valores empresariales con otros valores y rebasar lo estrictamente económico, llevamos más de un año con un proyecto de desarrollo sostenible con 11 ganaderos de Cantabria que apostaron por la ganadería ecológica, y llevamos un tiempo también implicados con el comercio justo con productos como el arroz basmati, el café, el té, el azúcar, o el cuscús, y dentro de poco vamos a empezar a trabajar el ron, la ginebra y otros licores.

Además, dentro de esta interrelación, tan necesaria como decimos para superar esta crisis, tenemos distintas colaboraciones socio-económicas, dentro de nuestro proyecto global como empresa social, con instituciones como Ampros, la Asociación de Sordomudos de Cantabria, Cantabria Acoge, además de una apuesta firme y decidida por integrar en la empresa a todo tipo de trabajadores y con las mejores condiciones laborales posibles.

Respecto a actuar siempre o casi siempre empresarialmente mirando el medio y el largo plazo, fundamental sobre todo en un momento de crisis como el actual, nosotros siempre hemos sentido esa necesidad. Por ejemplo, cuando abrimos un restaurante firmamos un contrato de alquiler de 18 a 30 años, y el primer mes de apertura nos gastamos de 30.000 a 50.000 euros en formar al equipo. Todo el equipo empieza a trabajar a puerta cerrada y hacemos las pruebas de comida con los familiares de los trabajadores y con nuestros amigos; en esas semanas explicamos el proyecto, la carta de comidas, la de vinos, lo que queremos ser, en fin, hablamos de la identidad del restaurante. Estos 50.000 euros van a la cuenta de resultados como gasto, pero para nosotros es otra parte de nuestra inversión a largo plazo, que además no es sólo una inversión económica, sino también emocional. Si quisiésemos especular, traspasar el negocio a los 2 años, no nos gastaríamos ese dinero, pero si queremos estar abiertos muchos años y devolver los créditos, en definitiva si queremos ser sostenibles a medio y largo plazo, es fundamental

gastarse ese dinero en formación. Y estamos permanentemente gastando dinero en formación porque la que existe en Cantabria es deficitaria; por ejemplo, ahora en abril un equipo de la empresa irá a Barcelona, a ver restaurantes y a analizar otras operativas y formas de trabajar que puedan mejorar la nuestra.

Dentro de esta idea de mirar más allá de los beneficios económicos inmediatos y las ganancias a corto plazo, consideramos fundamental que todos los trabajadores tengan unas buenas condiciones laborales. En el sector de hostelería creemos que se ha cometido el error de hacer trabajar a la gente sin descansar en los meses fuertes, o demasiadas horas seguidas, y como consecuencia de ello hemos perdido en el sector a magníficos profesionales que no querían sacrificar su vida personal y otros muchos han perdido la vocación. Como ejemplo de lo anterior, sólo un dato: de una promoción de hace 5 años de 30 personas en la escuela de hostelería de Cantabria, sólo trabajan 4 en el sector y dos con nosotros.

Por supuesto que esas condiciones mejores a las usuales en este sector tienen un coste, pero si queremos ser una región o una empresa que retenga a los buenos profesionales, que prospere a largo plazo, creo que no hay otra fórmula. Quizás no se presenten balances tan espectaculares a los bancos, pero si serán mucho más sostenibles a medio y a largo plazo.

Como segundo punto a tener en cuenta para superar la crisis, muy relacionado, por otra parte, con el punto primero, creemos que resulta fundamental, en este medio y largo plazo, tener una estrategia clara, una línea lógica, una coherencia; en definitiva, tener una identidad, que es la que proporciona todo lo anterior. Decía Spinoza que “Toda cosa se esfuerza, en la medida en que está a su alcance, por perseverar en su ser”. Esto da una idea de progreso, de perfeccionamiento, de ilación, que resulta fundamental para alcanzar las metas propuestas y lograr el máximo grado de potencia al que cada uno de nosotros aspiramos. Esta idea de perseverar en el ser de cada cual funciona para Cantabria, pero también para cada uno de nosotros y para cada una de nuestras empresas. En la congruencia y en el esfuerzo de todos está la

solución. Una especie de “estoloarreglamosentretodos.org” pero espiritualizado.

Esta exégesis propia, este examen identitario, como decía, no sólo debemos hacerlo para Cantabria, sino también debemos hacerlo en nosotros, en cada una de nuestras empresas. Cada empresa debe buscarse su identidad, su fin, su objetivo, su telos, que decían los griegos, porque si tienen su identidad siempre progresarán. Si no sabemos qué camino debemos de tomar puede que no paremos nunca de dar vueltas en círculo. Esta auto-definición, este examen identitario que ayudará a cada empresa a progresar y a seguir una línea coherente, pensémosla ahora a nivel de Cantabria. Si Cantabria se crea un fin, una identidad, un objetivo como región, será más fácil progresar que si estamos constantemente, en cada cambio de gobierno o tras cada elección regional, redefiniéndonos y resituándonos. Esto no significa ni mucho menos estar estáticos, inmóviles, ni que la identidad no pueda ser cumulativa y dinámica. Pero siempre partiendo de algo, siempre radicándonos en un sitio claro al que deberemos volver si alguna vez nos perdemos en el camino. Esta fidelidad a uno mismo, esta congruencia dilatada y extendida en el tiempo, referida a una comunidad autónoma, a un determinado producto o a nosotros mismos, también contribuye a fidelizar el producto entre los clientes potenciales, y permite que éstos puedan conocerlo e identificarlo mejor frente a otros productos. Cantabria debe mostrar una identidad y luego ser coherente con ella.

***En este sentido, apostamos por Cantabria y creemos que, para reforzar esta identidad y a la vez forjarla, debemos respetar la belleza de nuestros valles, nuestras playas, nuestra gastronomía y nuestros productos, y la falta de identidad, como por ejemplo vender carne de Polonia en nuestra región, o merluza de Chile en los restaurantes, hace que la clientela de Cantabria no sea fiel, que no la fascinemos. Para entender la pertinencia de esta crítica, debe apuntarse que en 2009 se consumieron sólo 1.000 terneras de IPG Carne de Cantabria en toda Cantabria entre toda la población, mientras que nosotros en 3 restaurantes tuvimos 120 terneros ecológicos cántabros.***

Nosotros, siguiendo con el tema de la identidad y la congruencia que de ella se deriva, por ejemplo en Días Desur podríamos poner una máquina tragaperras, y seguro que a corto plazo ganaríamos algo de dinero, pero seguro que también perderíamos nuestra identidad, esa atmósfera que hace que a la gente le guste estar allí comiendo. Y en Cantabria, cuando construimos salvajemente, cuando nos cargamos nuestras playas, la belleza de nuestros paisajes, cuando no apoyamos al sector primario a salir adelante, nos estamos cargando el pan del futuro. Cuando estuvimos el año pasado en Francia, en Cap-Ferret, nos emocionó su belleza y admiramos lo bien que habían hecho las cosas y el nivel de turismo tan alto que tenían, pero también sentimos muchísima rabia por el destrozo que se ha hecho a gran parte de Cantabria.

***El turismo del futuro en Cantabria pasa por conservar el carácter y la personalidad de la región, sus paisajes y no dejar que se deterioren y urbanicen, como dijo recientemente Santiago Fernández Muñoz, profesor de la Universidad Carlos III de Madrid. Fernández consideraba además que «hay que pensar mucho en el futuro, planificar y pensar cuál puede ser el turismo de aquí a diez o quince años. Si se quiere un turismo de calidad, se tendrán que implementar unas políticas concretas y muy diferentes a las actuales. Lo importante no debe ser el número de personas que nos visitan, sino lo que se gastan».***

Hay otro aspecto, éste sería el tercero, que resulta fundamental para salir de la crisis, si bien creo que no ha sido convenientemente entendido. Hablo de la innovación. Innovar no es sólo, o principalmente, idear algo nuevo; no, innovar es fundamentalmente una actitud, que tiene más que ver con el espíritu que lo alienta, que con que las medidas y los actos que se hagan, sean más o menos novedosos. Obsesionarnos en la empresa por la innovación, como meramente afán de hacer algo nuevo, distinto, como para distinguirnos artificialmente de los competidores, creo que es un error.

La que la mayoría de críticos consideran la mejor película de todos los tiempos “Ciudadano Kane”, fue considerada en su tiempo como profundamente

innovadora. Los críticos alababan el novedoso “tempo narrativo” y los novedosos planos de la película. Decían que había reinventado el lenguaje cinematográfico. El propio Orson Welles, en un ejercicio de coherencia y humildad, rebatió la existencia de esta supuesta innovación aduciendo que todos los elementos que los críticos consideraban novedosos, otros directores anteriores como Griffith o Einsestein ya los habían aplicado.

La más innovadora de todas las películas de todos los tiempos, en realidad, no había innovado nada. Sin embargo todos los que vieron esa película en aquel momento sintieron esa sensación de novedad, su fuerza transformadora, aunque realmente Orson Welles se hubiera “limitado” a copiar y adaptar y sazónarlo todo con su genial instinto y olfato narrativo. Decía Pascal que las palabras diversamente ordenadas constituyen diversos sentidos y los sentidos diversamente ordenados producen diversos efectos. Muchas veces, limitados por una visión miope de la palabra innovación, nos empeñamos absurdamente en hacer cosas nuevas que no mejoran las “antiguas” que tenemos, cuando lo que deberíamos hacer es, de la mano de ese espíritu innovador del que les hablaba antes, tender una mirada alrededor y no tener miedo a copiar y a adaptar lo bueno que vemos cerca o que tenemos lejos, siendo innovadores a la hora de darle ese toque final, o a la hora de redistribuir los distintos elementos con los que contamos en nuestras empresas. Esta actitud, además de con la palabra innovación, tiene que ver con la palabra “flexibilidad”, con una mirada despierta y con la falta de prejuicios. Por eso nosotros, los cántabros, deberíamos viajar más a Francia, que la tenemos bien cerquita, para ver como cuidan su identidad, sus productos, sus profesionales, y también a Escocia y los países nórdicos.

Nuestra empresa, por ejemplo, es consecuencia de muchos viajes: a Francia, Inglaterra, Nueva York, París, Barcelona, de conceptos de la dueña del Grupo Tragaluz de Barcelona que dice que hace un traje a medida para cada local. Y eso intentamos nosotros; cada local nos pide un nuevo proyecto, de la importancia del diseño de los restaurante de Conrad donde trabajó Carlos, de la precisión de los suizos donde estudió también mi hermano, en una de las mejores escuelas hosteleras, del trabajo en “Nuevo Estilo” de nuestra madre,

de las comidas en casa de nuestros abuelos, de mi propio trabajo en el mundo social..., bueno y de un largo etcétera de muchos sueños, pelis, libros, personas que hemos conocido y de todo el equipo que ha trabajado y trabaja con nosotros.

Y he aquí, una vez apuntado este tercer punto a tener a cuenta para salir de la crisis, el de la “innovación” en un sentido amplio, que volvemos ahora, para finalizar la conferencia y como si fuera esto una especie de círculo mágico, a su inicio.

Esa mirada especial, flexible, integradora, a la que me refería antes, hacia todo lo que tenemos alrededor y que nos permite innovar, es una mirada muy especial. Hay mucha gente que tiene esta mirada, que los griegos adjudicaban a los filósofos y a los poetas, a los que consideraban “amigos del mirar”. En mucha gente esta mirada es innata. Pero para un país, para una región, para una empresa, es un suicidio dejar en manos del azar, -de que nazcan más o menos personas de este tipo cada año- la economía del país y el crecimiento y articulación de la sociedad.

Hay una fórmula muy especial e infalible – método, por cierto, muy antiguo también- que puede lograr formar y fomentar esa mirada, que puede ayudarnos a tener más predispuesto el espíritu emprendedor, que nos puede ayudar a desechar las ganancias fáciles y desorbitadas y la especulación salvaje y postular, frente a los principios y las miradas más estrechas y egoístas, visiones más amplias y comunitarias; ese modo, esa fórmula mágica - y repito, no descubro nada- es la educación. Un sistema educativo decente logrará extender a toda la sociedad esa mirada y esos valores positivos. Si la educación ha hecho honor a su nombre no tendremos entonces especulación salvaje, ni pérdida de valores, ni falta de aptitudes innovadoras, ni crisis como la actual.

