

¿CUÁNTO CUESTA MONTAR UN RESTAURANTE EN VENEZUELA?

En las condiciones económicas que experimenta Venezuela en la actualidad, ¿vale la pena emprender el proyecto de un restaurante? Dos estudios recientes dan luces para una posible respuesta.

Vanessa Rolfini Arteaga

¿CUÁNTO CUESTA montar un restaurante en Venezuela? Es una pregunta con muchas respuestas. No todas se traducen en dinero, sino en tiempo, esfuerzo, desgaste emocional y físico, audacia, sentido de la oportunidad y una estricta pero flexible planificación. Es una verdadera prueba de paciencia y perseverancia.

Teóricos del negocio de la restauración, tales como Michel Rochat, Domenec Biosca y Marcos Cobra, resumen las condiciones para el éxito en nueve ítems: localización, estructura del local, concepto, oferta gastronómica, relación valor-precio, formación del personal, estrategia de mercadeo y comunicación (a lo que ahora hay que añadir redes sociales) y atención al cliente. Parece un esquema ejecutable en cualquier lugar; pero en Venezuela para llegar a muchos de esos puntos hay que transitar un camino largo, sinuoso, no siempre definido, costoso, sujeto a la inflación y al estrés financiero de años recientes.

En entrevista para *Debates IESA*, el consultor de restaurantes Enrique D'Lima señala una recuperación de 24 a 36 meses en Venezuela; mientras que en otros países, como Estados Unidos, estos números superan los cinco años. En líneas generales, las estadísticas de los países americanos apuntan que, en el negocio de la restauración formal, solo la mitad alcanzará el éxito en el primer año, o al menos logrará mantener sus fogones encendidos.

Hay algunas variaciones, como es el caso de Perú, donde el negocio creció más de doce por ciento hasta octubre de 2014. Constituye el área de negocios de mayor crecimiento y estabilidad entre casi 800 rubros evaluados, según el Instituto de Estadísticas e Informática peruano. Justamente, esta nación andina ha hecho de la gastronomía uno de los pilares de su crecimiento económico, y representa trece por ciento de su producto interno bruto.

En Venezuela, según de D'Lima, «si se manejan de manera óptima los números, deberían distribuirse más o menos del siguiente modo: veinte por ciento a la nómina, treinta por ciento costos de materia prima, veinte por ciento mantenimiento, quince por ciento alquiler y quince por ciento a las utilidades». Incluso algunos dueños de restaurantes encuestados de manera informal expresaron que, en las condiciones actuales del país, es casi imposible que los márgenes de ganancia superen el veinte por ciento.

Dos estudios de caso permiten entender el proceso de montar un restaurante en Venezuela: el recién inaugurado La Casa Bistró, ubicado en Los Palos Grandes, y Yantares Restaurant, que pasó por el proceso de abrir un segundo local tres veces más grande que el original. En líneas generales, más allá de su reciente apertura de puertas, tienen en común cifras actualizadas, además de escenarios legales, logísticos, tributarios y laborales.

Vanessa Rolfini Arteaga, periodista especializada en la fuente gastronómica / @VRolfini



La Casa Bistró

Es un restaurante de cocina venezolana. Al frente de sus fogones está el reconocido chef Francisco Abenante. No es la primera vez que se encarga de un negocio de este tipo. En Barquisimeto manejó por más de una década el restaurante El Círculo, donde trascendió el ámbito local y se destacó como uno de los mejores cocineros venezolanos, al punto que en 2009 ganó el Tenedor de Oro que otorga la Academia Venezolana de Gastronomía.

En 2010 Abenante cerró el local en Lara por motivos personales y se trasladó a Caracas, donde se asoció con Valentina Semtei, quien en ese entonces llevaba el proyecto «Cocina Emocional». En 2011 comenzó esta sociedad y a los pocos meses decidieron montar una «sanduchería», inspirados en el popular concepto peruano. Pero, cuando encontraron «la casa» ubicada en la tercera avenida de Los Palos Grandes, la historia tomó otro giro y allí comenzó la historia de este lugar, que tardó alrededor de tres años en abrir sus puertas.

Los nuevos socios tuvieron claro el concepto desde el principio: «Comer como comemos los venezolanos. Queríamos algo sencillo, sin mantel largo, mucho producto de calidad y del día, sin un menú fijo, sino determinado por la disponibilidad, es decir, un bistró», apunta Abenante. El lugar obedecía a la máxima «ubicación-ubicación-ubicación» que tanto apuntan los expertos. A la par, Semtei había comenzado un proyecto personal de cocina saludable y poseía un huerto en plena zona industrial de Los Cortijos, que ahora surte de insumos frescos a la cocina y, en principio, sus costos nos forman parte del proyecto del restaurante.

Semtei señala que a los cálculos iniciales los hicieron trizas la inflación y los retardos. Arrancaron con la meta de prender

fuegos en menos de un año, lo cual se triplicó con las consecuencias que eso implica. «Nuestro ejemplo es atípico. Pudimos armar un restaurante con menos: nuestro concepto aumentó los costos, pero al ser un bistró nos ahorramos otros. Este proyecto exige mucho personal. Nuestro objetivo es que se mantenga, que dure por lo menos treinta años y eso cambia el horizonte de la inversión».

En esta empresa muchos procesos se llevan simultáneamente; algunos afectan a otros. Todas las cifras que se manejan en este negocio se calculan en dólares y a la tasa de cambio no oficial, aunque las transacciones son en moneda local. La inversión de La Casa Bistró es aproximadamente la siguiente:

- Permisos. Cuando se hizo la negociación, la conformidad de uso del local era para una «lunchería», lo cual imposibilita la tramitación de la licencia de licores. Hasta la fecha ese estatus no

ha cambiado, a pesar de que se ha hecho todo tipo de solicitudes al Municipio Chacao. Había que tramitar los permisos de la Alcaldía, que exigió incluso un reforzamiento de la estructura, lo cual requirió invertir en vigas especiales (no previstas en los cálculos iniciales), juicios pendientes sobre el local, permisos de bomberos y sanidad, y asuntos vinculados con la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

- Obras civiles. Comenzaron con la selección del arquitecto, que resultó ser Alejandro Barrios por su experiencia en el área: Astrid & Gastón (dentro y fuera de Perú), Juvia en Miami, Pacífico y Atlantique en Caracas. El restaurante se dividió en dos grandes áreas para el trabajo, la infraestructura, la fachada y la sala. La cocina se dividió en estaciones de trabajo, incluso se elabora hasta la charcutería. «La escasez de materiales marcó en gran parte el drama de las obras civiles», puntualiza Semtei. Cuando se comenzó en 2011 se calculó en ocho millones de bolívares, pero ese número se ha multiplicado. Hubo muchos períodos parados, además de modificaciones a la estructura.
- Equipos. Se dividieron en dos renglones: 1) los equipos de cocina que en su mayoría son importados como cocinas, neveras, cavas, hornos, batidoras, amasadoras, extractores, máquinas de café, que al cambio actual no oficial se podrían calcular alrededor de 150.000 dólares (Semtei aclara que se pudieron buscar equipos más económicos, pero cada estación tenía especificidades técnicas); 2) lo que denominan «acero» (mesones, estantes, soportes) que se mandó a hacer con materia prima nacional, pero se calcula en 20.000 dólares.

- Utensilios (herramientas para llevar a cabo el trabajo, como ollas, tablas, cuchillos, paletas, boles, moldes). Se aprovecharon muchos que pertenecieron al restaurante El Círculo; sin embargo, se requirió una inversión de alrededor de 15.000 dólares.
- Mobiliario. Depende de la decoración seleccionada. El salón es sencillo, incluso raya en lo austero, pero todo es de calidad. Prácticamente todo es importado, porque lo que se encontraba de producción nacional no era suficientemente resistente para el desgaste que implica el negocio. El aforo es ochenta puestos, entre la sala y la terraza, además de una gran barra. La inversión en esta área está alrededor de 60.000 dólares.
- Equipamiento para el servicio (vajillas, cubiertería, vasos, jarras, tazas, bandejas). Hay que sumar piezas de peltre, hierro colado y barro. Hubo una mezcla entre nacional e importado, entre industrial y artesanal. Sobre este rubro no proporcionaron números.
- Personal. Es un área compleja, porque el lugar cuenta con una nómina que sobrepasa los cincuenta empleados. La inversión y los gastos van de la mano, entre sueldos, pasivos y beneficios laborales, entrenamiento y uniformes. Sin embargo, se asoman algunos números; por ejemplo, la nómina está alrededor de 500.000 bolívares mensuales y solo en uniformes se requirieron 156.000 bolívares.
- Otros gastos. Incluyen alquiler, compra inicial de insumos, reparaciones de última hora y el hecho de que en Chacao la recolección de basura no se hace a diario y hubo que idear un sistema propio de recolección, que implica congelar parte de la basura.

También se establecieron intercambios para la compra de algunas recetas, relaciones públicas, manejo de redes sociales y la página de internet. Semtei y Abenante calculan que la inversión hasta el momento ha exigido alrededor de 600.000 dólares, que en tres años su relación con el bolívar ha variado y eso complica enormemente los cálculos.

Yantares Restaurant

Este restaurante comenzó en 2009 en un pequeño local en la calle Urdaneta del casco central de Chacao. Desde el primer momento siguieron el concepto de comida por peso, bien elaborada, gustosa, en una combinación de sabor de casa con factura profesional.

El espacio está concebido con un enfoque integral que implica estimulación visual, con paredes convertidas en lienzos para artistas plásticos (algunos emergentes, otros más consagrados), buena música y excelente atención. En poco tiempo, el restaurante ganó buena fama, al punto de que se hacía cola en las horas pico del servicio.

El concepto de Yantares es responsabilidad de tres jóvenes entusiastas —Karem Silva, Nadeska Benítez y Luis Figueira— a quienes se suman la madre y el hermano de Figueira. El éxito los animó a crecer, a expandir su filosofía de servicio. Tres años después de la primera experiencia comenzaron la búsqueda de un nuevo local y, aunque tenían claro su concepto, los socios se plantearon la redefinición para crecer y contrataron asesoría financiera y de servicio.

La búsqueda rindió frutos rápidamente y, en lo que Figueira llama «buena estrella bolívares, se toparon con un lugar en El Rosal en plena avenida Francisco de Miranda: un amplio espacio de dos plantas de 560 metros cuadrados, que permite un aforo en sala de noventa comensales. Figueira recuerda

que en menos de una semana ya habían establecido el primer contacto y avanzado en los primeros pasos de la negociación: «Alquilamos en condiciones favorables, pero fue casi un asunto de suerte. Tenemos conocidos de la restauración a quienes encontrar el punto ideal les ha llevado meses». La negociación

Algunos dueños de restaurantes encuestados de manera informal expresaron que, en las condiciones actuales del país, es casi imposible que los márgenes de ganancia superen el veinte por ciento

incluyó un acuerdo con los arrendatarios de que no comenzarían a pagar alquiler hasta abierto el local, pero la cuota dependería cada mes de un modelo con base variable sobre la venta en el orden del quince por ciento.

El proceso de remodelación del espacio, compra de equipos adicionales, mobiliario, reparaciones, decoración, utensilios, temas legales, fiscales y financieros, entrenamiento del personal, llevó casi un año. En este caso, todos los cálculos se hacen en moneda extranjera, cuya relación con el bolívar varió enormemente durante todo el proceso. La inversión de Yantares Restaurant, según los datos proporcionados por los socios, es aproximadamente la siguiente:

- Compra de activos (equipos de cocina y refrigeración que van desde cocinas, extractores, hornos, mesones, neveras y cavas hasta lavaplatos, amasadoras, cortadoras, etc.): calculan unos 250.000 dólares.
- Obras civiles (remodelación del espacio, mobiliario y decoración): alrededor de 100.000 dólares.
- Asuntos legales (licencias, adecuaciones, permisos, honorarios profesionales): alrededor de 30.000 dólares.
- Personal (una planta de 39 empleados en las áreas de cocina, administración y servicio, que incluye reclutamiento, entrenamiento y desarrollo organizacional): un costo alrededor de 3.500 dólares.
- Capital de trabajo (insumos, materias primas y desechables): unos 20.000 dólares.
- Equipamiento del personal: una inversión de 6.000 dólares.
- Estrategia comunicacional (relaciones públicas, manejo de redes, voceros, abordaje de medios de comunicación): unos 2.500 dólares.

El costo intangible

Los socios de ambos restaurantes afirman que, más allá del costo financiero, la verdadera prueba está en el ámbito personal. Según Figueira:

Aquí se han acabado noviazgos, matrimonios. He cambiado de amigos, he sacrificado tiempo familiar. Este es el verdadero reto de este tipo de empresas. Tan fuerte ha sido la experiencia que invertimos en un profesional que nos ayuda con el manejo de nuestras emociones y la inteligencia emocional. A lo que tienes que sumarle que las condiciones del país son muy duras, además de la falta de compromiso a todo nivel. ¿Que si ha valido la pena? No me preguntes eso aún, espero que en agosto de 2015, cuando tengamos un año en funcionamiento, pueda darte una respuesta. **FI**