

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Chic Café (Bélgica)

Rickie Moore
EM Lyon Business School

Joseph A. LiPuma
EM Lyon Business School

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

CHIC CAFÉ

Introducción

Evelyn miró el reloj - sólo eran las 5 de la mañana. Estaba despierta después de una noche de insomnio. Era como si su mente estuviera sobrecargada; estaba ansiosa por ir a ver la ubicación de su nueva tienda. Sabiendo que no sería capaz de conciliar el sueño aunque lo intentara, Evelyn se levantó y empezó a repasar la lista de cosas que tenía que hacer más tarde por la mañana. Sacó su cámara de un cajón y la colocó en su mochila para no olvidarla, ya que la necesitaría más adelante. Durante el desayuno, que consistía de un café y un croissant, siguió anotando en su cuaderno todo aquello en lo que había estado pensando durante sus horas de insomnio. Incluso había utilizado una nueva página para cada tipo de actividad a fin de mantener sus ideas organizadas: los menús, los proveedores, el equipamiento, los precios, la comida, la decoración, la distribución, la iluminación, etc. Poco a poco empezó a amanecer y Evelyn supo que había llegado el momento de encontrarse con su futuro. Todavía eran sólo las 7:30 a.m. cuando caminaba a través de la Grand Place hacia la Estación Central, y aunque sólo había 15 minutos a pie hasta su destino, a Evelyn le pareció una eternidad. Tenía una misión - echar un vistazo al local que su padre le había dicho y evaluar su potencial como ubicación para su nueva idea de negocio.

Le Bon Pain

Le Bon Pain es una de las panaderías más antiguas de Bruselas. Antoine y Louis lo habían comprado como una inversión en la década de los años 80. Sin embargo, durante los últimos años, la salud de Louis era cada vez más frágil, y también, era cada vez más difícil para Antoine manejarla solo. La habían mantenido más o menos como la habían comprado, y sólo hicieron lo suficiente para cumplir con la normativa de incendios.

Ronald, el padre de Evelyn, era un diplomático del gobierno estadounidense y un visitante frecuente de Bruselas. Solía alojarse en el Hotel Amigo, a poca distancia de la panadería y con frecuencia pasaba delante de ella en su camino hacia y desde el hotel. Una noche, durante la cena, estaba hablando con Vincent Jeffrey, quien mencionó que los propietarios de Le Bon Pain estaban cansados y querían venderla. Sin embargo, no querían hacer pública la venta, pero querían ayudar a una persona joven con iniciativa y

un proyecto innovador. Vincent recordó que Ronald le había dicho que su hija Evelyn estaba estudiando en Bruselas y tenía muchas ganas de lanzar un nuevo concepto de cafetería en la ciudad. Ronald y él pensaron que la ubicación de Le Bon Pain sería ideal para este tipo de empresa. Además, Antoine y Louis querían poder admirar el nuevo local, una vez que éste se hubiese abierto, y estar orgullosos del hecho de que habían ayudado a alguien a hacer realidad su sueño.

Génesis de Chic Cafe

Pocos días después de su encuentro con Vincent, Ronald cenó con Evelyn y le habló sobre la disponibilidad de un local adecuado para su idea de negocio. Evelyn estaba tan contenta y entusiasmada que casi no pudo comer durante la cena, y comenzó a bombardear a su padre con preguntas e ideas. Primero tendría que decidir si la ubicación era la adecuada para la idea y necesitaba sentir la “sensación” del lugar de inmediato. También tenía una lista de preguntas que quería preguntar sobre la tienda... muchísimas preguntas. Incluso había pensado en un nombre para el negocio (Chic Cafe), y ya había identificado dónde le podrían ayudar a validar su proyecto y donde podría ir a proponerlo. La investigación anterior que había realizado había revelado que el Belgian Venturing Association (la Asociación de Negocios Belga), el Business Angels Connect (ambas organizaciones privadas), y Brustart / Brusoc (una agencia de desarrollo empresarial pública) eran todas las organizaciones que ayudaban a la gente con propuestas de negocio. Iría a encontrarse con ellos mañana, inmediatamente después de visitar la tienda.

Evelyn también sabía que le esperaba otro gran reto - tendría que convencer a su grupo de trabajo de que valía la pena dar el paso y que podrían tener éxito si ponían su corazón y su cabeza en el proyecto. Como parte de una clase empresarial en su programa de MBA, a todos en la clase se les pidió que pensaran en tres ideas para iniciar un negocio. Después de mucha discusión, la idea de Evelyn de crear un nuevo concepto de cafetería atrajo la atención del grupo; se habían puesto de acuerdo en esta idea especialmente porque era algo que Evelyn siempre había soñado hacer. Aunque el resto del grupo sólo eran amigos y tenían intereses diferentes, todos ellos adoraban el café y sentían pasión por los desafíos. Era un grupo muy heterogéneo en lo que a cultura se refiere. Sin embargo, se impregnaron de la idea de Evelyn y fueron tan convincentes en exponerla a la clase, que fueron considerados el equipo con la idea más original.

Evelyn Montfort era americana y una férrea creyente de que una buena idea dependía del concepto adecuado, en el momento adecuado, en el lugar correcto y con las personas adecuadas. Aunque pensó que su idea de Chic Cafe era buena, se sorprendió por la respuesta de la clase y del profesor. Evelyn solía subestimar su capacidad de liderazgo y su capacidad de vender su idea a un grupo y conseguir “subirlos a bordo”. De niña, en Nueva York, a menudo convencía a sus amigos a participar en sus diferentes proyectos de química, uno de los cuales ganó un campeonato estatal. Evelyn se había especializado en lenguas extranjeras en la escuela (francés, español e italiano) y había realizado dos pasantías en las Naciones Unidas. Fue durante sus últimas prácticas que decidió ir a Bruselas a estudiar.

El equipo en la clase de MBA se componía de cinco estudiantes que no se conocían antes de empezar el programa intensivo de un año. Seis meses antes, Evelyn nunca había visto a estas personas y ahora estaba pensando en iniciar un negocio con ellos! Así es como funcionan estos programas intensivos, ya que muy rápidamente todo el mundo conoce a todo el mundo. La mayoría se apuntan a los mismos cursos con los mismos profesores, soportan las mismas dificultades con la gestión del tiempo (mucho trabajo en muy poco tiempo), sufren de falta de sueño, toleran diversos problemas en algunos cursos y socializan juntos los fines de semana. A través de estas experiencias compartidas, el grupo crea amistades que durarán toda la vida. Pero la preocupación principal de Evelyn no era el presente, sino más bien qué hacer durante los siguientes años después del final del programa.

Mientras estaban estudiando Creatividad Empresarial, su profesor, Rogé, había traído a un grupo de empresarios para que hablaran sobre sus experiencias al iniciar negocios. Uno de los oradores fue José, un comerciante de café y cacao que había sido mencionado por el Fondo Mundial como un productor de confianza que practica la agricultura ecológica. José estaba tratando de ampliar su negocio en Europa como parte de la iniciativa de la Unión Europea (UE) para promover el comercio justo. Eligió Bruselas, la capital de Bélgica, debido a su papel en la UE y porque quería estar cerca de los que tomaban las decisiones en la Comisión Europea. José era capaz de abastecer el mercado europeo con el café y el cacao orgánico de mejor calidad de Sudamérica. Además, había establecido una relación con una cooperativa local de Costa de Marfil

que también era capaz de abastecer cacao orgánico de alta calidad a todo África occidental. Durante su presentación ante la clase, José explicó que estaba tratando de hacer crecer su empresa y que estaba dispuesto a trabajar con alguien de la clase que tuviera alguna idea para el café y el cacao. Este fue un mensaje que se unió con la idea con la que Evelyn había estado jugando durante muchos años.

Como reflejo de la multiculturalidad de Bruselas, los cinco estudiantes en el equipo tenían sus orígenes en Italia, China, Alemania y Francia (además de Evelyn, una estadounidense). Lucca era de origen italiano. Creció en una familia que tenía mucha experiencia en el negocio de la restauración. Su padre Grillini había trabajado en la industria durante más de 15 años gestionando una cadena de restaurantes, y uno de sus tíos (de parte de su padre) era un entusiasta de la cocina y había participado en muchos cursos en algunas de las escuelas de cocina de renombre mundial en Francia, Italia y los EE.UU. Grillini había transmitido su buen gusto por la buena comida italiana a sus hijos. Mientras Lucca estaba creciendo ayudaba a su padre en la cocina. Estaba muy orgulloso cuando éste les explicaba a sus invitados lo que su hijo había hecho de la comida. Estaba muy interesado en la cocina y había participado en varias clases de cocina. Además, había aprendido el arte de hacer raviolis caseros.

La experiencia de Bin en un negocio familiar en China le permitió saber lo que era llevar un pequeño negocio de este tipo. Aunque se sentía vinculado a sus padres y al negocio, lo que realmente le interesaba era el aspecto financiero. Una buena razón para estar en Bruselas para él era poder obtener un mayor conocimiento de las finanzas, con la esperanza de que algún día iba a regresar a China y utilizar estas habilidades para ampliar el negocio y convertirlo en algo más que una pequeña empresa familiar. Por sus excelentes calificaciones en los cursos de finanzas, economía y estadística, a menudo se le solicitaba por su perspicacia financiera en los proyectos de grupo. Cuando llegaba la hora de tomar el té, Bin sabía lo que eso significaba. Cuando el grupo se reunía para trabajar, de vez en cuando practicaba el ritual tradicional chino para el té, que había aprendido de sus abuelos.

Cléa era de Francia y tenía una pasión por la comida gourmet, prefiriendo los sabores más finos de la vida. Estaba implicada en una variedad de campus y clubes profesionales, siempre organizando y dirigiendo proyectos. Muy agradable y con un

toque artístico, había empezado a experimentar en la cocina desde la adolescencia. En algún momento, hasta había pensado en convertirse en chef y a menudo leía recetas. Le encantaba experimentar con chocolate y había llegado a ser muy buena en eso. El padre de Cléa estaba involucrado en negocios internacionales y tenía muchos contactos de negocios en América Latina, especialmente en Brasil y Colombia. Una vez, su padre la había llevado de gira con un instituto culinario que era propiedad de un empresario conocido y ella estaba fascinada por los estudios que mostraban las diferentes técnicas del “Art de la Table”. Además había asistido a todas las exposiciones de gastronomía y restauración que podía.

El miembro alemán del grupo era Norbert, una persona que cumplía el estereotipo de organizado y eficiente. Su enfoque en las cadenas de suministro le llevó a realizar una pasantía en una gran empresa minorista finlandesa durante el verano. En esta pasantía había aprendido mucho sobre el suministro de bienes de consumo de movimiento rápido y artículos perecederos. Como interino, trabajó en la implementación de un avanzado sistema de inventario automatizado de las operaciones. Esperaba continuar con ese trabajo después de graduarse.

Bruselas - Una ciudad hecha para el Chic Cafe

Generalmente reconocida como la capital de Europa, con el tiempo Bruselas se ha convertido en el centro administrativo de muchas organizaciones internacionales. Se trata de la tercera ciudad a nivel mundial catalogada en términos del número de conferencias internacionales que alberga, convirtiéndose así en uno de los centros de convenciones más grandes del mundo. La presencia de la UE y de otros organismos internacionales ha dado lugar a la existencia de más embajadores y periodistas en Bruselas que en Washington D.C. (EE.UU.). Un gran número de escuelas internacionales se han establecido para servir a este mercado y dispone de una mezcla internacional fuerte para sus numerosos bares y restaurantes. De hecho, la “comunidad internacional” de Bruselas cuenta con al menos 70.000 personas¹, y en 2005, más de 2,7 millones de noches de hotel fueron reservadas sólo por los turistas de los 15 países de la UE².

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Brussels>

² Jansen-Verbeke, M., Vandenbroucke, S. and Tielen, S. 2005 “Tourism in Brussels, Capital of the ‘New Europe’ - International Journal of Tourism Research 7: 109–122.

El turismo es una de las principales industrias de entrada de dinero de Bélgica. El hecho de que el país cuenta con una excelente accesibilidad desde los alrededores también contribuye a la popularidad del turismo en Bélgica. Bruselas tiene una población de aproximadamente 1.1 millones de habitantes, y los idiomas hablados son el holandés, el francés y el alemán, así como el flamenco y el bruselense. Se estima que alrededor de 6,7 millones de personas de todo el mundo viajan hasta este país fascinante cada año. Sin embargo, el grueso de la afluencia de turistas proviene de los países vecinos como Holanda, Francia, Alemania y el Reino Unido³. Bruselas cuenta con casi 2.800 restaurantes, varios bares de alta calidad, cafeterías, bistrós, y la gama habitual de cadenas internacionales de comida rápida. Las cafeterías son similares a los bares y ofrecen cerveza y platos ligeros, mientras que las casas de café se llaman Salons de Thé. Las brasearías también están muy extendidas, y por lo general ofrecen una gran gama de cervezas y platos típicos nacionales. A parte del famoso plato de mejillones y patatas fritas (“moules frites”), Bruselas es también conocida por sus galletas y se considera un centro mundial de los fabricantes de chocolate y bombones. Numerosas friteries (“tiendas de patatas fritas tradicionales, donde se vende comida rápida) se extienden por toda la ciudad. Además, en las calles de las zonas turísticas también se venden gofres frescos y calientes.

El concepto Chic Cafe

Mientras Evelyn caminaba con rapidez, su mente seguía reforzando los aspectos positivos de su concepto. El café y el té se encuentran entre las bebidas más consumidas en todo el mundo, ya que el placer de estas bebidas cruza las líneas culturales, políticas y económicas. En la visión de Evelyn, Chic Cafe ofrecería una exclusiva selección de cafés, tés, crepes, gofres, pasteles, quesos y chocolates de alta calidad famosos por todo el mundo. Por ejemplo, Chic Cafe presentaría marcas como Neuhaus, Leonidas y Godiva, junto con los chocolates menos conocidos (en Europa), pero basados en recetas de cacao de América Latina de siglos de antigüedad. Para Evelyn, la misión de Chic Cafe era ofrecer bebidas de alta calidad y pasteles de todo el mundo en un ambiente cómodo, acogedor y elegante.

³ <http://www.kwintessential.co.uk/articles/article/Belgium/Belgium-Tourism/1927>

Justo antes de llegar a la tienda, Evelyn de repente decidió investigar los alrededores de la ubicación. Al detenerse en McDonald's, Evelyn se compró un café y se sentó en una mesa en la acera y comenzó a revisar un mapa turístico que había traído. La ubicación de la tienda era ideal. Cerca de allí estaba la Grand Place (el corazón del casco antiguo) en el que se encuentra el Stadhuis van Brussel (Ayuntamiento), uno de los ejemplos más bellos de arquitectura gótica en Bélgica. El mercado de las flores se lleva a cabo en el magnífico marco de la Grand Place cada domingo por la mañana. En un radio de cinco minutos paseando, estaban el Palais des Beaux Arts de Bruxelles (el Museo de Bellas Artes de Bruselas), la Gare Centrale (central de autobuses/estación de metro), Bibliothèque Royale de Belgique (Biblioteca Real de Bélgica), la catedral de Eglise Notre Dame de la Chapelle (la Catedral de Notre Dame de la Chapelle), la famosa estatua Manneken Pis, Le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale (Parlamento de la Región de Bruselas), el centro comercial La Bourse y numerosas tiendas y oficinas. En la mente de Evelyn, si alguna vez hubo un lugar perfecto para Chic Cafe, seguramente era este, ya que mucha gente pasaría delante de ella todos los días.

A continuación, repasó la lista de cosas que sentía que iba a necesitar para la empresa. La lista de equipos para la cocina era amplia: hornos de pastelería, hornos de pruebas, mesas de trabajo, lavaplatos y un espacio de refrigeración suficiente. Esto era además de los accesorios estructurales comerciales de la cocina tales como la ventilación, la fontanería, la electricidad y la protección contra incendios. Evelyn esperaba que la tienda ya tuviese la mayoría de estos artículos. Luego estaban los electrodomésticos como las batidoras, los moldes para pasteles, los moldes para galletas, y los estantes para las cacerolas, impermeabilización y aire acondicionado. Además, iba a necesitar las mejores cafeteras del mercado, probablemente mejor si eran de Italia. Evelyn también sabía que iba a necesitar financiación y ayuda para su idea, y tomó nota de los dos organismos adicionales que asistían a los empresarios de los que había oído hablar: Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique (Círculo de Empresarios Jóvenes de Bélgica) y The Brussels Enterprise Agency (Agencia de Empresas de Bruselas).

El Círculo de Jóvenes Empresarios de Bélgica (Le Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique, CJEB) es una unidad de negocio dentro del Circle of the Lake (Círculo del Lago), una asociación privada que reúne a 650 ejecutivos activos y profesionales de empresas belgas que comparten un único objetivo – la creación de empresas (Vouloir

Entreprenre). Dentro de esta perspectiva, el Círculo de Jóvenes Empresarios de Bélgica fue creado con el objetivo de promover el espíritu empresarial entre los estudiantes que habían completado su máster. Además de participar en las actividades del Circle of the Lake, el CJEB tenía una red de profesionales que actuaban como mentores y ayudaban a los empresarios en el inicio de sus negocios. El CJEB también organiza varios eventos y actividades cada mes para ayudar a promover y desarrollar el espíritu empresarial entre los jóvenes adultos. Es ampliamente considerado como un recurso clave para la iniciativa empresarial en Bélgica.

La Brussels Enterprise Agency (BEA) es un socio regional estratégico clave para las empresas con sede en Bruselas. Ofrece información de negocios y herramientas de alta calidad, oportunas y adecuadas para los inversores extranjeros, *start-up* locales y PYME. Les ofrece apoyo en áreas tales como la puesta en marcha, la financiación, las subvenciones públicas, las regulaciones urbanísticas, los permisos ambientales y otros trámites. Con su amplio conocimiento de todos los servicios de apoyo empresarial en Bruselas, la BEA es la principal puerta de entrada para encontrar los socios públicos o privados adecuados. También fomenta la competitividad empresarial mediante la innovación y la internacionalización, y da apoyo intensivo a los proyectos de iniciativa empresarial o empresas prometedoras, o que son de importancia crítica o extrema para la región de Bruselas-Capital, en particular en las áreas de tecnologías de la vida, las TIC, las tecnologías verdes y la construcción sostenible. Los consejos y servicios de la BEA son gratuitos e independientes. La BEA es financiada con fondos públicos por el Gobierno Regional de Bruselas y es también conocida como el “Agence bruxelloise pour l’Entreprise” o ABE (nombre en francés), o “Brussels Agentschap voor de Onderneming” o BAO (nombre holandés).

La BEA tiene como misión trabajar en los intereses de las empresas, con el objetivo de participar activamente en el desarrollo económico de Bruselas. Al hacer esto, se rige por los principios siguientes:

- Confidencialidad: la información relativa a las estrategias de las empresas que figuran en los archivos de clientes es estrictamente confidencial;
- Libre de costes y accesibilidad: no hay cargo por los servicios prestados, y por lo tanto la BEA es accesible para todos, independientemente del presupuesto que tengan;

- La neutralidad y la objetividad: la BEA garantiza que está completamente comprometida a encontrar la mejor solución para cada solicitud;
- Transparencia: Los datos de BEA y los métodos de trabajo están abiertos al escrutinio por parte de sus grupos de interés;
- Respeto hacia el individuo: en cuanto a su personal, así como aquellos con los que opera, la BEA respeta todas las personas por igual, independientemente de su origen étnico, edad, sexo o estado de discapacidad;
- Respeto hacia el medio ambiente: la BEA se dedica a promover entre las empresas el respeto por el medio ambiente.

Evelyn sabía que estas organizaciones eran muy útiles para los jóvenes empresarios, pero también era consciente de que era fundamental tener una idea clara de su concepto de negocio antes de acercarse a estas organizaciones, ya que si no, podrían tener la percepción de que no era profesional en sus actividades.

Desarrollar el concepto

Mientras Evelyn bebía su café de McDonald's, llegó a la conclusión de que para que la idea tuviese éxito, Chic Cafe tendría que destacar dentro de un mercado abarrotado. Todo tenía que ser distintivo, desde de la ubicación a la decoración, el menú, los ingredientes, los camareros y el precio. Evelyn ya había decidido que sólo se utilizarían ingredientes orgánicos en la cafetería, incluso si eso significaba unos costes más elevados. Cree que de esta manera podría asegurar que los ingredientes son de la más alta calidad y que el producto final será delicioso y saludable. Su visión era encontrar y utilizar únicamente lo mejor, de una manera que fuese buena para todos. Pensó en el chocolate (Bélgica, Holanda, Suiza) y los quesos (de oveja de vaca y de cabra, orgánicos y locales), pero también tenía que asegurar una fuente orgánica de alta calidad de harina, leche, mantequilla, huevos, frutos secos y azúcar. Para conseguir esto, Evelyn también tenía que profundizar más, buscando la mejor sal, levadura y levadura en polvo, el tipo correcto de aceite de calidad (por ejemplo, de oliva, canola, cacahuete). Evelyn sabía lo que quería y como era buena en química y en la cocina, creía que sus conocimientos de las propiedades y las reacciones de diversos productos químicos y compuestos esenciales para la cocción serían beneficiosos para la empresa. Comprender la composición química de los diversos ingredientes utilizados para la masa de pan, por ejemplo, puede ayudar a entender por qué crece (o no crece) la masa, y las condiciones

para obtener la mejor levadura y los mejores panes. Además, con la aparición de las técnicas modernas de gastronomía molecular, la química es aún más importante para el diseño de pastelería de vanguardia y la elaboración de postres. De hecho, el trabajo de pastelero requiere una formación altamente cualificada (ver Apéndices 1 y 2), pero Evelyn sintió que sería capaz de afrontar el reto. El concepto que Evelyn había fijado en su mente era ofrecer comida y bebidas exquisitas utilizando productos orgánicos de comercio justo. Los pasteles, bollos, gofres, galletas y tartas estarían disponibles para el consumo en el local o para llevar (ver Apéndice 3). Los pedidos se podrían hacer por teléfono, y los productos especiales se podrían ordenar con 24 horas de antelación. Además del consumo interno y para llevar, Evelyn cree que sería una gran oportunidad vender como pedidos especiales la variedad de pasteles de la cafetería, e incluso personalizarlas para cumpleaños, aniversarios, jubilaciones u otros eventos especiales. Esperaba, convertirse con el tiempo en una fuente de pasteles y tartas para las empresas o grupos locales.

Conclusión

Con todas estas ideas pasando por su cabeza, todas sus notas y sus proyecciones financieras (véanse los Anexos 4 y 5), Evelyn finalmente entró en la tienda, y después de haberse tomado un minuto para mirar a su alrededor, supo inmediatamente que había encontrado el lugar para Chic Cafe. Mientras la emoción de los sueños futuros se apoderaba de ella, empezó a hacer fotos - arriba, abajo y alrededor. Evelyn sabía que se tendría que enfrentar a un reto enorme y que el primero sería convencer al equipo de MBA para unirse a ella. Tenía muchas preguntas para los propietarios, así que fue a presentarse. ¿Cuáles serían las horas de apertura y de cierre? ¿Cuánto personal requería? ¿Era adecuado el tamaño de la tienda? ¿Cuántas mesas cabrían? ¿Había una correcta exposición de los productos? Evelyn tendría que tomar muchas decisiones antes de poder evaluar adecuadamente la viabilidad de su concepto, pero sabía que podría hacerlo funcionar, siempre y cuando las finanzas respondieran.

Apéndice uno

Ser un chef pastelero⁴

Ser un chef pastelero es un trabajo duro, con tantas cosas que recordar acerca de las temperaturas, el azúcar y el caramelo y otras delicias que cocer al horno. Es importante estar atento a todo lo que haces en cada momento. Éstos son algunos de los chefs más reconocidos que han dejado su huella en el mundo de pastelería. Si sueñas con ser un chef pastelero, deberías estudiar su trabajo con diligencia.

Uno de los pasteleros más reconocidos, el rey de la pastelería en realidad, fue Antonin Careme. Empezó en la escuela de pastelería cuando aún era un muchacho joven y ha sido reconocido como el creador de la alta cocina en el mundo de la cocina francesa.

Careme fue conocido por su elaborado trabajo con el azúcar, y es, en realidad, el inventor del caramelo tal y como lo conocemos. Trabajó con muchos chefs famosos en su tiempo e incluso dirigió su propia tienda durante una breve temporada. La obra de su vida y sus prácticas variaron mucho desde lo trivial hasta lo práctico. Suya es la invención del “toque”, el famoso sombrero francés que todos los cocineros y pasteleros llevan, después de que muchas personas se quejaron de pelos en su comida. Careme pensó que sería una buena idea cubrir el cabello para que éste no llegara hasta los alimentos. También escribió varios libros sobre trabajos de pastelería y cocina francesa.

Tras el éxito de Careme, Gaston Lenôtre fue otro chef pastelero muy reconocido. Él reconoció que el público buscaba ingredientes que se mantuvieran siempre frescos. Queriendo crear un plato más ligero pero a la vez nuevo e imaginativo, Lenôtre empezó a introducir mousses y otras salsas más ligeras para el público y no los postres a base de nata y cremas espesas a los que la gente se había acostumbrado. Fue más famoso por haber introducido la fruta en el mundo de pastelería, utilizando compuestos y esencias que los demás ni siquiera habían soñado. Trajo a Francia frutas tropicales de las que nunca se había oído hablar, como el kiwi. Su muerte fue muy dura para muchos, ya que

⁴ <http://www.becomeapastrychef.com/recognized-pastry-chefs/>

había dejado muchas cosas sin terminar, como por ejemplo una línea de chocolates en la que estaba trabajando.

El chef Jacques Torres es un chef pastelero muy reconocido por varias razones, pero especialmente por una, que destaca sobre las otras. En el año 1996 diseñó el Programa de Arte de Pastelería Clásica del Instituto Culinario Francés, que ha dado mucho renombre a la institución. En 1986, se convirtió en el chef más joven en ganar el concurso Meilleur Ouvrier de France Pâtissier. Si no hubiera sido por Jacques Maximin, que le dio un puesto y le permitió trabajar con él en todo el mundo, esto nunca habría sido posible. En el año 2000, el chef Torres abrió su propia tienda de chocolate en Brooklyn, donde pasa sus días creando pasteles de chocolate y dulces. En 2004 agregó una fábrica de chocolate en Nueva York a su negocio, donde procesa sus propios granos de cacao y los convierte en barras de chocolate delante de tus ojos.

Apéndice dos

Lo que se necesita para convertirse en un gran chef pastelero⁵

Alcanzar la cima del éxito en el mundo culinario es una tarea difícil. Se requiere paciencia, persistencia y una porción saludable de talento a fin de alcanzar la fama y la fortuna como chef pastelero. La profesión culinaria es muy competitiva y alcanzar los más altos niveles del éxito suele ser el resultado de una vida de duro trabajo. Sin embargo, hay ciertos rasgos que los grandes pasteleros comparten, y que son esenciales para los aspirantes a estrellas en el campo culinario.

Técnica

Ya sea autodidacta, adquirida a través del aprendizaje en el trabajo y durante la formación o aprendido en una escuela de pastelería, la técnica apropiada es esencial para lograr los mejores resultados con los delicados pasteles y postres. Comprender la temperatura adecuada y las técnicas correctas de laminación y métodos de cocción, es una parte esencial del proceso de repostería. Dominando los fundamentos, los pasteleros pueden obtener un conocimiento más amplio de los principios subyacentes a los métodos que utilizan para obtener los resultados deseados.

Creatividad

Los mejores chefs pasteleros innovan y crean nuevas y emocionantes maneras de usar los mismos ingredientes básicos. Ya sea expresada a través de toques artísticos y nuevas formas o simplemente añadiendo el toque perfecto de ingredientes para mejorar los sabores existentes. La creatividad de los pasteleros los empuja a producir postres nuevos y emocionantes para sus clientes. Las técnicas de vanguardia como la gastronomía molecular han abierto nuevas oportunidades para los chefs pasteleros para repensar cómo preparan sus alimentos, lo que, a su vez, ha ayudado a estimular una creciente demanda de pasteleros tradicionales y una mayor conciencia de la profesión en su conjunto.

Persistencia

Un verdadero chef pastelero está comprometido con su oficio, incluso cuando afronta el

⁵ <http://www.becomeapastrychef.com/what-it-takes-to-become-a-great-pastry-chef/>

fracaso. Cada chef comete errores; aprender de esos errores es el primer paso para obtener experiencia, un requisito previo para cualquier chef pastelero. La disposición a tomar riesgos, cometer errores y tratar los errores como experiencias de aprendizaje es un componente esencial de las características de los pasteleros más importantes del mundo.

Confianza

La capacidad de motivar a un equipo e inspirar lealtad y dedicación por parte del personal de la cocina es un sello distintivo de un gran líder. En los niveles más altos, los chefs pasteleros dependen de la ardua labor y el compromiso de su personal a fin de ejecutar el menú planificado adecuadamente y obtener unos resultados excepcionales. Pero resulta difícil inspirar confianza en los demás, si no se tiene confianza en el talento y habilidades de uno mismo. Desarrollar la confianza en sí mismo es un paso esencial para convertirse en un chef pastelero de clase mundial y director de cocina.

Talento

Para convertirse realmente en un chef de repostería uno debe tener ambición, empuje, persistencia y una técnica sobresaliente. Sin embargo, también hay que tener algo que no es tan fácil de definir. El talento puede venir en muchas formas, desde un paladar muy desarrollado para comprender de manera innata los perfiles de sabor a una imaginación muy creativa. Cualquiera que sea el ingrediente secreto, lo que es cierto es que diferencia a estos pasteleros de los demás y les impulsa hasta los niveles más altos del éxito en el ambiente culinario. Para los pocos talentosos que combinan una gran técnica con un talento natural excepcional, los rangos más altos del mundo culinario esperan su llegada.

Un pastelero excelente es un mago maestro. Pueden coger ingredientes simples y transformarlos en las delicias más decadentes y hermosas de este planeta. En primer lugar, se debe tener el deseo de hornear. Hornear en la propia cocina puede ser divertido y bonito. Sin embargo, la mayoría de las panaderías abren a las 6 de la mañana. Todos los pastelitos y los panes ya habrán sido horneados por el hombre que llegó dos horas antes, a las 4 a.m.. Pero el día tampoco termina a las 6 a.m., cuando se abre la panadería. Ahora deberá estar de pie, levantando las pesadas bandejas de los hornos. Tendrá que ser capaz de estar de pie durante horas. La mayoría de los pasteleros trabajan 55 horas a

la semana o más. Se debe tener una pasión intensa para hacer este trabajo. Tal vez piensa que sólo va a ser un pastelero para comensales de cenas y de postres. Quiere ser un tipo de chef pastelero de los llamados “contratistas independientes”. Esto nos lleva al siguiente punto: todo el mundo tiene que empezar en alguna parte y, por lo general, no es en la cima.

Incluso si tiene la oportunidad de asistir a la mejor institución culinaria del mundo, todavía deberá realizar prácticas en el trabajo. Esto se puede conseguir en forma de una pasantía, si se asiste a una escuela culinaria para chefs o pasteleros. Si trabaja en una panadería, ya estará cumpliendo con este requisito.

Un chef de repostería es diferente a un panadero, ya que la palabra “chef” significa “jefe”. Por lo tanto, otra habilidad que deberá poseer es la de gerente. Estará gestionando las personas que trabajan para usted, modelando sus habilidades e instruyéndoles en las tareas diarias. También será un enlace con el cliente, llenando pedidos y estableciendo relaciones. La atención al cliente es muy importante. Cada empresa de servicios depende de la lealtad de los clientes, como una base sólida. La opinión del cliente y la retroalimentación son clave para hacer crecer un negocio exitoso. Usted debe ser capaz de escuchar y manejar las críticas de manera constructiva así como aceptar los elogios con gracia.

Los pasteleros se pasan horas experimentando con las receta hasta que los ingredientes se unen a la perfección. Esto requiere una gran cantidad de conocimientos en lo que respecta la ciencia de los ingredientes. Las mediciones exactas y las fórmulas son utilizadas a menudo por los chefs pasteleros en sus cocinas. Por mucho que su profesión sea un arte, puede también convertirse en una ciencia exacta. Se requiere paciencia y habilidad. Como ya se señaló, esto sólo se puede lograr a través de la educación en el arte culinario o mediante la formación en el puesto de trabajo. Ser un chef pastelero requiere una capacidad de mantener continuamente un delicado equilibrio: el equilibrio de la ciencia y el arte y el equilibrio entre la autodisciplina y la auto indulgencia. Ser un chef pastelero es una verdadera vocación.

Apéndice 3

Menú

Pastelería Orgánica

- Muffins orgánicos - chocolate y frutas orgánicas
- Gofres belgas calientes
- Chip scone de chocolate al horno
- Tarta de queso al horno
- Tarta de fruta con crema
- Corte de “bombe” de chocolate
- Corte de tarta de chocolate
- Tarta Tatin con crema
- Pavlova con bayas y crema
- “Parfait” de granola con yogur y frutas
- Cuadrado de chocolate fondant
- Scone con mermelada y crema
- Brownie de chocolate (sin harina)
- Selección de galletas
- Cookie de chocolate
- Tarta de zanahoria
- Tarta de jengibre
- Tarta de coco y fruta de la pasión

Tartas Individuales

- Espresso de chocolate
- Limón
- Fresa, frambuesa, mezcla de bayas
- Manzana de Normandía
- Ciruela, Pera, tarta de melaza (con crema)

Pasteles

Chic Cafe produciría dos tamaños de pasteles grandes: 9 " en molde redondo para 8

personas y 10" en molde cuadrado para 18-20 personas, además de cualquiera de los siguientes pasteles para ocasiones hechos a medida en cualquier tamaño:

- Esponja de fresa
- Pavlova con bayas y crema
- Pastel de zanahoria
- Esponja de chocolate
- Café y nueces
- Rico pastel de chocolate sin harina

Tartas

- Tarta Tatin- 27 cm para 8 personas
- Tartas de Frutas – 30 cm para 8 personas
- Limón- 30 cm para 8 personas
- Pera o Ciruela- 30 cm para 8 personas
- Chocolate- 30 cm para 8 personas

Bebidas calientes

- Taza de café
- Espresso / Macchiato
- Americano
- Cappuccino / Latte
- Chocolate caliente / Moccachino
- Variedad de té orgánico (té negro English Breakfast, Earl Grey, Menta fresca, Verde)
- Infusiones de hierbas orgánicas (Menta, Manzanilla, Frutas rojas)
- Leche orgánica (entera y desnatada)

Bebidas Frías

- Café con hielo
- Cappuccino con hielo
- Moccachino con hielo
- Leche orgánica
- Té helado orgánico (*lemon breakfast*, verde o frutas rojas)

- Agua mineral
- Zumo de naranjas recién exprimido
- Zumos caseros recién exprimidos (sin azúcar añadido) como de “zanahoria, manzana, pera y perejil”, y “piña, melón, manzana y mango”
- Limonada casera con menta
- Zumo de tomate orgánico
- Zumos orgánicos de manzana, manzana y pera, manzana y jengibre, limonada de frambuesa, cerveza de jengibre, flor de saúco

Apéndice 4
Proyecciones de Ganancias y Pérdidas

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2012	2013	2014	2015	2016
(,000€)					
VENTAS					
Regular	90.0	180.0	300.0	412.5	495.0
Personalizadas	60.0	132.0	225.0	324.0	510.0
De operaciones	150.0	312.0	525.0	736.5	1005.0
COSTES DE VENTAS	45.0	87.4	136.5	176.8	221.1
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	105.0	224.6	388.5	559.7	783.9
Programa de lealtad	0.9	1.8	3.0	4.1	5.0
BENEFICIO BRUTO	104.1	222.8	385.5	555.6	779.0
COSTES FIJOS					
Personal	120.0	160.0	200.0	240.0	280.0
Alquiler y servicios	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
Gastos profesionales (Legales, contabilidad)	20.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Ventas y Distribución	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Comercialización, promoción, RP	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Otros gastos operativos/administrativos	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Suma: Costes Fijos	200.2	227.2	267.2	307.2	347.2
EBITDA (BENEFICIOS ANTES DE LOS INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN)	-96.1	-4.4	118.3	248.4	431.8
Depreciación de bienes de capital fijo	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Gastos de intereses	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Impuesto – Nacional 20%	0.0	0.0	23.7	49.7	86.4
Impuesto – municipal 10%	0.0	0.0	11.8	24.8	43.2
BENEFICIOS DESPUÉS DE LOS IMPUESTOS	-124.1	-32.4	54.8	145.9	274.2

Apéndice 5
Detalles de Ventas

	2012	2013	2014	2015
Días/semana	6	6	6	6
Horas/día	10	10	10	10
Semanas por año	50	50	50	50
Clientes por hora	10	15	20	25
Venta por cliente (euros)	3	4	5	5.5
Pedidos de clientes/día	1	2	3	4
Ventas por encargos de clientes (euros)	20	22	25	27
Costes de ventas %	0.3	0.28	0.26	0.24
Personal	3	4	5	6
Promedio anual de los salarios (000)	40	40	40	40