



# MISE EN PLACE

GUÍA PARA GESTIONAR TU RESTAURANTE



eBullifoundation

# MODELO DE GESTIÓN DE UN RESTAURANTE

**Cómo abrirlo**  
**Cómo hacerlo funcionar**  
**Cómo hacerlo evolucionar**

Este libro es una síntesis, no un curso.  
Su función es ayudarte.

# MODELO DE GESTIÓN DE UN RESTAURANTE

**Cómo abrirlo**  
**Cómo hacerlo funcionar**  
**Cómo hacerlo evolucionar**

Un proyecto para pymes de restauración.

La calidad y la innovación serán tu guía.

# CRÉDITOS

Este es un proyecto para personas que quieran montar un restaurante de calidad, innovando, y que barajen una inversión de 45.000 a 300.000 euros.

Pero muchas de las cosas que encontrarás aquí servirán para cualquier otro proyecto.

**La innovación es buscarse la vida.**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	12
¿Cómo se estructura este Modelo de gestión? .....	15
Empresa.....	16
¿Montar un restaurante te convierte en empresario? ¿Qué es una empresa? .....	16
¿Cómo pueden clasificarse las empresas? .....	16
Estrategia y objetivos de cada empresa.....	17
Un proyecto para pymes. El primer sector que abordamos es el sector de la restauración.....	18
Restauración y turismo .....	19
Innovación .....	19
¿Qué es la innovación? .....	19
Tipos de innovación.....	20
La innovación en las pymes .....	21
Nivel local, regional, universal de la innovación .....	21
Innovación y creación.....	22
Sobre la creación y la creatividad .....	23
La pirámide de la creatividad en la restauración gastronómica.....	24
La innovación en restaurantes de vanguardia: un modelo especial .....	25
Innovación, conocimiento, formación, educación.....	26
¿Cuánto conocimiento necesito? .....	27
¿Qué es la educación? .....	27
NUESTRA EXPERIENCIA.....	30
Los éxitos y fracasos van forjando la experiencia.....	30
Nuestra experiencia en restauración .....	31
elBullifoundation: nuestro proyecto actual .....	35

¿POR QUÉ QUIERO MONTAR UN RESTAURANTE? .....	37
Vas a montar un restaurante. ¿Por qué? .....	37
Lo quiero montar porque... .....	37
¿Qué esperas de este proyecto? .....	39
¿QUÉ CONOCIMIENTOS TENGO SOBRE LOS RESTAURANTES Y LA RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA?.....	41
¿Qué es un restaurante? .....	41
Una curiosidad: ¿cuál fue el primer restaurante?.....	42
Entonces, ¿qué es la restauración gastronómica? .....	42
¿Cuántos tipos de restaurante existen? Hay miles de posibilidades .....	45
Dos criterios vitales para decidir qué tipo de restaurante quieres .....	46
1. Según la inversión .....	46
2. Concepto cerrado, concepto abierto.....	46
TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR	
<i>Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir? .....</i>	48
¿Qué personalidad tiene que tener un emprendedor que quiera montar un restaurante?.....	48
Actitudes .....	48
Capacidades cognitivas .....	49
Capacidades físicas .....	50
Capacidades sensoriales.....	51
Emociones .....	51
¿Voy a montar el negocio yo solo? ¿Quién me va a acompañar?.....	55
¿Cuánto dinero vas a necesitar para montar el negocio? .....	57
¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?	
<i>Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante</i>	
<i>No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar.....</i>	58
¿Cuántas fases hay en la vida de un restaurante? .....	58
Cada fase tiene unos procesos, unas tareas, unos recursos .....	60
El orden es indispensable en cada fase de la vida del restaurante.....	62
El orden, premisa innegociable en la gestión de un restaurante.....	65
Los calendarios, cruciales para organizarte .....	66
Calendario 1: De la idea a la inauguración: nueve meses.....	68
Calendario 2: Las tres últimas semanas antes de la apertura .....	71

Calendario 3: El primer año, mes a mes .....	73
Calendario 4: Previsión a cinco años vista .....	75

## EL PAPELEO

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto*

<i>Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto .....</i>	<i>77</i>
Empieza el papeleo.....	78
¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir? El papeleo con la administración y otras entidades de control.....	78
Proceso de constitución .....	79
Trámites administrativos para la puesta en marcha de la actividad.....	84
Obligaciones contables.....	87
Obligaciones fiscales.....	92
Trámites en materia laboral .....	100
Compra o alquiler de un local .....	113
Licencia de actividad.....	115
Trámites en materia higiénico-sanitaria .....	137
Otros trámites y requisitos.....	141
¿Quién se ocupa de las tareas?.....	155

## LA CONCEPTUALIZACIÓN

*Creando el alma de tu negocio*

<i>Un eje único: local, gastronomía, marca y equipo.....</i>	<i>159</i>
Tareas simultáneas – “Base de tu proyecto” .....	160
¿Qué es lo que tengo?.....	161
¿Cómo lo tengo?.....	161
Creación del concepto.....	161
Las claves del éxito del concepto: ¿cómo empezamos? .....	161

## LA OFERTA GASTRONÓMICA

*La razón de ser de nuestro sector*

<i>Definición de necesidades y dimensión.....</i>	<i>164</i>
Oferta gastronómica.....	164
Decidir el tipo y el estilo de cocina que vas a hacer.....	164
Antes de abrir... ..	165
¿Cómo y cuándo hago las pruebas?.....	167
Implementación o creación de platos nuevos a tu oferta gastronómica .....	168
Perfil de tus clientes .....	170



Menús de eventos.....	173
Escandallos y fichas técnicas.....	175
Más allá de los escandallos.....	179
Qué debo tener en cuenta para calcular el precio de mis platos.....	181
El mundo y la filosofía de servicio.....	193
Diferentes tipos de servicios.....	194
Oferta de bebidas.....	196
La vajilla.....	204
¿Cómo vamos a ofertar nuestro producto?.....	204
Una vez abierto y definida la oferta al 100%.....	209

## PENSANDO EN NUESTRO ECOSISTEMA

### *El encaje conceptual del local*

<i>Cómo hacer convivir todos los elementos.....</i>	<i>211</i>
Local.....	211
Detalles del local.....	211
¿Cómo se distribuye una cocina?.....	216

## APORTANDO VALOR

### *La necesidad de crear una experiencia*

<i>Los aspectos intangibles de nuestro concepto.....</i>	<i>227</i>
Equipo humano.....	227
¿Qué empleados quieres?.....	227
Atuendo.....	230
Ah, ¿y cómo iréis vestidos?.....	230
¿Cómo se anotan los pedidos?.....	231
¿Cómo se toma nota de lo que quiere el cliente?.....	231
Calendarios y horarios.....	231
Identidad y marca.....	232
Creación de una identidad y una marca.....	232
¿Optar por lo creativo a la hora de determinar una identidad?.....	233
¿Consejos para elegir un buen nombre?.....	233
¿Qué tipo de cliente?.....	234
¿A quién me dirijo?.....	234

## ESTUDIO DE MERCADO

### *Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado*

<i>Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre.....</i>	<i>237</i>
---	------------

¿Qué es un estudio de mercado? .....	238
¿Para qué necesito un estudio de mercado? .....	238
¿Cómo puedo hacer un estudio de mercado?.....	238
¿Qué es lo que debe tener en cuenta un estudio de mercado?.....	239

## PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO

<i>Paralelamente bajo un plan económico del negocio .....</i>	<i>251</i>
¿Para qué necesito un plan económico del negocio? .....	252
¿Cómo elaboro un plan económico del negocio? .....	255
Antes de empezar, queremos exponer algunas características de un negocio rentable.....	255
¿Cuánto necesito para montar un restaurante?.....	258
El presupuesto de inversión.....	262
1. Los gastos de establecimiento y constitución.....	262
2. La inversión relacionada con el local .....	263
3. La inversión en obras de adecuación a licencia o mejoras en el local.....	264
4. Los costes de la puesta en marcha del local.....	268
¿Cuánto va a ganar el restaurante? .....	270
El calendario de actividad.....	273
Presupuestos .....	274
El presupuesto de ingresos .....	274
El presupuesto de gastos.....	277
Presupuesto de materias primas.....	278
Costes fijos .....	280
Presupuesto de arrendamiento .....	283
Presupuesto de gastos generales .....	283
El beneficio de explotación o ebitda.....	288
Cálculos de impuestos, pérdidas y ganancias.....	289
La cuenta de pérdidas y ganancias y el impuesto sobre sociedades .....	289
La dotación de amortizaciones.....	290
El resultado neto de la explotación .....	291
El resultado neto financiero.....	291
El resultado antes de impuestos.....	292
El impuesto sobre sociedades .....	293
El resultado después de impuestos.....	293
<i>Cash real.....</i>	<i>293</i>
Determinar el presupuesto de <i>cash</i> real generado por la actividad. El <i>cash</i> .....	293

Cuenta de pérdidas y ganancias.....	293
Proyección de resultados .....	294
¿Cómo hago la previsión y el análisis a largo plazo para tener una visión de futuro del restaurante? .....	294
Presupuesto anual del primer año.....	295
Proyecciones a futuro .....	295
Beneficio mínimo necesario .....	296
¿Cuál es el mínimo beneficio que tiene que ganar el restaurante en relación a la inversión realizada? .....	296
El retorno de la inversión.....	296
Plan de financiación.....	302
¿Quién puede ayudarme o dejarme el dinero? .....	302
Pasos para elaborar un plan de financiación .....	310
Documentación para pedir un préstamo .....	310
Pasos para evaluar las ofertas de los bancos .....	312
Pasos para elaborar una previsión de gastos financieros .....	314
Ayudas y subvenciones.....	315
Otras fuentes de financiación que podemos explorar .....	317
Control del plan económico.....	318
¿Cómo podemos controlar el plan económico del restaurante? .....	318
Algunas recomendaciones a tener en cuenta.....	329

# INTRODUCCIÓN



¡Hola, amigo!,

Si tienes este libro entre las manos hay muchas posibilidades de que te estés planteando montar un restaurante u otro establecimiento de restauración. Para ello hemos realizado este proyecto con CaixaBank, una institución que siempre se ha caracterizado por su apoyo y fomento del emprendimiento y la innovación.

La innovación entendida no como el objetivo supremo, como un ideal inalcanzable, sino identificada en la voluntad de mejorar constante y diariamente.

Pero, ¿cómo plasmar este sueño en un proyecto viable, rentable y duradero? Te preguntará también si tienes el conocimiento necesario para llevarlo a cabo. Esta guía pretende transmitir a las personas que, como tú, tienen ese sueño y no van a escatimar un ápice de esfuerzo en llevarlo a buen puerto la idea de que con humildad, ganas de aprender y evolucionar, y con una actitud abierta, ese sueño puede convertirse en realidad. En definitiva, se trata de una guía para ayudarte y acompañarte en este proyecto.

Puede que seas joven, puede que no tanto. Puede que seas primerizo, y esta sea tu primera aventura. Pero puede que este proyecto no sea el primero que aboradas, es posible que antes te hayas atrevido ya a abrir un negocio de este tipo. Tanto si estás en un caso como en el otro, por lo mucho que te juegas, deseas que todo salga bien. Lo importante es que tengas ganas de invertir los bienes más preciados que posees, tu tiempo y tu esfuerzo. En este sentido, la idea de este proyecto es hacerte llegar nuestra experiencia en la restauración gastronómica, a fin de orientarte en estos pasos que pueden parecerte ciertamente complicados.

Te puede parecer complicado, pero esto es porque en realidad lo es: muchas cosas que tocar, muchos aspectos que tener en cuenta, mucha planificación previa, muchas personas que se tienen que coordinar, sin contar el dinero necesario para llevar el proyecto a buen puerto. En efecto, son muchos puntos los que tienes que prever. Pero como todo en la vida, una buena organización, una buena planificación de cada fase, te ayudará a resolver uno tras otro los temas que se vayan presentando. No siempre te saldrá todo bien, pero en la vida no hay (casi) nada irreparable, no hay mejor escuela que la de los fracasos.

Como verás en las siguientes páginas, es muy importante cuestionarse cada decisión, porque eso nos ayudará a conocer nuestras motivaciones y nuestras posibilidades, lo cual conducirá a unos resultados más satisfactorios. Una de las primeras preguntas debe ser, inevitablemente, la siguiente:  
*¿Por qué quiero montar un restaurante?*

Uno de los pilares en los que creemos que debe basarse cualquier proyecto es la calidad. Por nuestra parte, podríamos afirmar que es la única condición: querer ofrecer calidad, tanto si se trata de un

restaurante de alta cocina como de comida rápida. La calidad entendida como la adecuación equilibrada del producto y del servicio que ofrecemos a la filosofía del concepto que intentamos transmitir. Ajustando la calidad del producto y del servicio a tu oferta, tienes que ser capaz de provocar en el cliente la experiencia que busca al elegir tu propuesta. La voluntad de hacer las cosas bien hechas debe ser la base de un negocio con futuro y el valor añadido que te debe diferenciar de la competencia.

También pienso que el libro puede interesar a personas que no hayan planeado montar un restaurante, sino que estén interesadas simplemente por este tipo de proceso, pero también, y sobre todo, para quien se haya planteado montar negocios en otros sectores, porque, en efecto, creo que hay muchos ingredientes en estas “recetas” que servirán para muchos tipos de proyectos, independientemente del sector de actividad, la inversión o la facturación.

En definitiva, este proyecto pretende ser una ayuda cercana que contribuya a facilitar unos pasos que pueden parecer muy arduos, una guía para planificar y estructurar todo el proceso de montar un establecimiento de restauración. Pero no solo eso: estas páginas quieren acompañar al emprendedor no solo en el montaje inicial, antes de la apertura del restaurante, sino también en la gestión del día a día una vez el negocio está en funcionamiento, e incluso, si es necesario, ver de qué modo se puede derivar o evolucionar en marcha para desembocar en otro proyecto.

Espero que los consejos que aparecen en este *Modelo de gestión* te resulten útiles y te acompañen en esta aventura valiente y apasionante. ¡Buena suerte!

Ferran Adrià

## ¿Cómo se estructura este Modelo de gestión?

El lector que se encuentra ante este libro está a las puertas de realizar un recorrido por todo el proceso de montar un restaurante. A priori, cualquier persona puede pensar que un restaurante es un negocio fácil, que simplemente con subir la persiana ya es suficiente.

Nada más lejos de la realidad. La infinidad de leyes que rigen este sector, la experiencia y exigencia creciente de los clientes potenciales, el alto grado de competencia y el duro contexto económico (interno y externo) hacen de la restauración uno de los negocios más complicados que podamos imaginar.

Así, nuestro objetivo con este libro es poder ofrecer al lector una visión general de la magnitud de montar un negocio. Hemos intentado seguir una línea temporal de lo que supondría montar un restaurante; sin embargo, cada proyecto es único y tiene sus propios tempos y etapas, por lo que el lector debe sentirse libre de poder leer los capítulos según el orden que él considere.

Dentro de esta visión general, este libro es una síntesis y no un curso, que pretende abarcar casi todos los tipos de negocios de restauración posibles, de forma que el lector podrá leer explicaciones que no encajen con su restaurante y, sin llegar a saber cómo, aplicar los diferentes aspectos detallados en él.

Así, la estructura de este libro se basa en los siguientes puntos:

- Aspectos previos: primeras preguntas que debes plantearte antes de montar un negocio.
- Proyecto legal: todos los puntos legalmente exigibles que necesitarás para llevar adelante tu restaurante.
- “La base de tu proyecto”: detallaremos los aspectos más atemporales del libro y que serán las líneas maestras de tu proyecto. En este apartado veremos la importancia de trabajar con profesionalidad sobre el concepto de negocio, el plan de negocio...
- Línea temporal: especificaremos los distintos puntos que tendrás que ir controlando en los últimos nueve meses antes de la apertura y que marcarán el inicio de tu proyecto.
  - A nueve meses de abrir
  - Los últimos dos meses
  - Las últimas dos semanas

- Cuando ya estemos abiertos: veremos cómo todos los aspectos tratados a lo largo del libro se materializan en las claves de una gestión eficiente de tu negocio, que te permita consolidar todo el trabajo realizado previamente.

## Empresa

### ¿Montar un restaurante te convierte en empresario?

#### ¿Qué es una empresa?

Es posible que calificarte de “empresario” te parezcan palabras mayores. No pasa nada, no tienes por qué utilizar el término si no te sientes cómodo. Pero es indudable que un restaurante no deja de ser una empresa, por pequeña que sea. De hecho, la definición más usual nos dice que una empresa es una organización o institución dedicada a actividades económicas o comerciales cuyo fin es satisfacer las necesidades de bienes y servicios del mercado. Pero no olvides que “empresa” también es, según el diccionario, toda acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

#### ¿Cómo pueden clasificarse las empresas?

Las empresas pueden ser de varios tipos, según se tengan en consideración su actividad económica, su tamaño, su naturaleza jurídica, etc.

Según su actividad económica:

- Hablamos de empresas del sector primario cuando obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas, las mineras...
- Las empresas del sector secundario se dedican a la industria (transformación de bienes) o a la construcción.
- Las empresas del sector terciario se dedican a la oferta de servicios y al comercio.

Según su tamaño:

- Pymes: Se llama *pyme* a toda aquella empresa que, por su tamaño y recursos, no participa en el mercado industrial a causa de las grandes inversiones necesarias y las limitaciones que impone la legislación en cuanto a volumen de negocio y personal. La mayor parte de empresas de muchos de los países del primer mundo son pymes. Las pymes se dividen en:
  - Microempresas: cuando no superan los 10 empleados
  - Pequeñas empresas: con una cifra de 11 a 50 empleados
  - Medianas empresas: de hasta 250 empleados



***Ahora lo verás todo de otra manera:  
lo que te parecía que era mucho trabajo,  
muchas horas de faena, ahora te parecerán pocas...***

Las citadas cifras corresponden a la legislación española. Cabe señalar que cada país presenta legislaciones diferentes en cuanto a los límites que definen cada categoría.

- Grandes empresas: reciben este nombre las empresas cuyos recursos humanos superan la cifra de 250 empleados.
- Multinacionales: grandes empresas con implantación en más de un país.

Según su naturaleza jurídica:

- Empresas individuales: pertenecen a una sola persona.
- Empresas societarias: están conformadas por varias personas. En este caso pueden ser:
  - Sociedades anónimas
  - Sociedades de responsabilidad limitada
  - Sociedades de economía social (cooperativas)
  - etc.

Según la titularidad del capital:

- Empresas privadas: el capital de dichas empresas está en manos de particulares.
- Empresas públicas: están controladas por el Estado o por las administraciones públicas.
- Empresas mixtas: el capital es compartido por particulares y por el Estado.
- Empresas de autogestión: el capital de estas empresas es propiedad de los trabajadores.

### **Estrategia y objetivos de cada empresa**

Como resulta lógico, la estrategia de cada empresa debe corresponderse con sus objetivos, sus recursos, su filosofía, la eficiencia buscada, incluso con su capacidad de transformación. Una multinacional o, en cualquier caso, una gran empresa, puede contar con un presupuesto de I+D que le permita abordar proyectos altamente innovadores, tanto como le sugiera su filosofía. Pero también una pyme puede apostar por la innovación más disruptiva, aunque para ello es necesario adoptar un modelo económico que lo permita.

*El sueldo que cobrabas te parecerá muy alto  
si lo comparas con tu situación actual...  
Cuando tengas que pagar a tus empleados, vas  
a comprender qué significa tener un negocio....*

## **Un proyecto para pymes. El primer sector que abordamos es el sector de la restauración**

En el tejido industrial español, las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel crucial. Son la red, la trama que aglutina la sociedad no solo desde el punto de vista laboral o económico, sino incluso humano y cultural. Somos un país en el que prima la “cultura” del emprendimiento, del pequeño negocio, de la apuesta por un proyecto manejable.

Desde luego, esta fórmula no es la predominante en todos los sectores, ya que algunos de ellos requieren de formatos con dimensiones a veces mucho más grandes. Pero si concretamos en la restauración, más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas.

En este sentido, el presente proyecto pretende erigirse como una guía para pequeños y medianos emprendedores y, por qué no, no solo del mundo de la restauración. En múltiples aspectos, entre pymes del mundo de la restauración y pymes de otros sectores, son muchos más los puntos en común que los que los diferencian. La necesidad de organización, de previsión económica, de planificación en el tiempo, de tramitación administrativa, de régimen fiscal, etc., son elementos que encontramos en la restauración no tanto por el sector al que pertenece este tipo de negocio, sino por las dimensiones de la empresa.

Esta guía está dirigida, pues, a las pymes, focalizando en las del sector de restauración, aunque los diferentes expertos podrán extrapolar o prolongar estas enseñanzas a otros sectores. Nuestra voluntad es orientar para poder plasmar pymes con calidad, que funcionen bien, que estén ordenadas para que el resultado económico también funcione. En este sentido queremos solventar un problema, en un país en el que muchas veces se montan negocios pensando que se trata de algo sencillo, cuando es todo lo contrario.

Tal vez pensarás que para montar un negocio tienes que haber estudiado empresariales, o administración de empresas o... Nada de eso. Muchos de nuestros emprendedores son personas que no han estudiado en escuelas de negocios, ni tienen experiencia en empresariales, pero sí tienen la capacidad para tener éxito en este tipo de proyectos. Solo precisan de las herramientas adecuadas para empezar. Y esta es la misión que nos hemos propuesto en este proyecto.

## Restauración y turismo

En buena parte de nuestro territorio, el turismo es una realidad con la que convivimos a diario. Es el contexto de muchas zonas de España, ya se trate de un turismo de temporada (de verano pero también de invierno) o constante durante todo el año (por ejemplo, en las ciudades).

En el primero de estos casos, es decir, en el turismo de temporada, este contexto del que hablábamos se convierte en un condicionante, una variable que se debe tener en cuenta. Un restaurante situado en una zona de turismo de temporada tiene grandes posibilidades de convertirse en un restaurante de temporada.

El funcionamiento de un restaurante de temporada difiere en muchos aspectos de otros tipos de restaurantes. Por de pronto, fía el grueso de su actividad y también de su facturación a unos meses al año, mientras que en el resto de los meses, al ser esta facturación mínima o nula, puede permanecer cerrado.

## Innovación

### ¿Qué es la innovación?

Aunque la innovación significa etimológicamente ‘cambio novedoso’, en el uso general el concepto se emplea para designar propuestas e inventos que se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos que encuentran una aplicación exitosa al imponerse en el mercado a través de la difusión. De hecho, aunque de manera simplificada, el Diccionario de la Real Academia Española ofrece una definición que encierra este sentido: la innovación es la ‘creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado’.

Frecuentemente, la innovación está relacionada fuertemente con la creatividad, el descubrimiento y la invención. Para proponer un cambio que represente la introducción de algo nuevo, es necesario que se produzca un proceso creativo. Este puede suponer un cambio muy radical, y entonces hablamos de un resultado disruptivo, o bien proporcionar únicamente una variación respecto de algo ya existente. Estos dos conceptos, innovación y creatividad, se asocian a menudo a ámbitos como la industria, la empresa, la educación y el arte.



productos, servicios o modelos de negocio que superan de manera radical a empresas líderes del mismo sector.

- Innovación tecnológica. Debido al continuo avance en el campo de las nuevas tecnologías, este sector incide fuertemente en la innovación. En muchos casos, esta se centrará en una modificación evolutiva de productos ya existentes (como son las diferentes generaciones de teléfonos móviles), aunque en otros casos adoptará un carácter más radical, cuando se trata de introducir nuevos conceptos o productos que no existían anteriormente.
- Innovación educativa. El terreno de la educación es uno de los que más permiten un enfoque innovador en sus parámetros, al estar sujeto a la exigencia continua de mejora y de rendimiento más óptimo (ver la pág. siguiente).

## La innovación en las pymes

Como se ha señalado anteriormente, cuando se habla de innovación parece que solo las grandes empresas, sean o no multinacionales, pueden permitirse llevar adelante una política en este sentido, mantener un departamento de I+D o basar su razón de ser en la innovación y los resultados creativos.

En realidad, las pymes también son un terreno abonado para la innovación, solo que, como es lógico, juegan con otros recursos y objetivos. En ocasiones, grandes multinacionales nacieron de un pequeño negocio que apostó por la innovación, como es el caso de Zara, que empezó siendo una tienda y luego se ha convertido en un auténtico gigante de la moda.

Sin llegar a estos extremos, el primer bar que puso una máquina de tabaco en su local estaba introduciendo una innovación fundamental: estaba convirtiéndose, en cierto modo, en un estanco. Lo mismo sucedió con la primera tragaperras, y con el bar que de repente pasó a ser, en cierta manera, un casino.

La capacidad y el nivel de innovación pueden llegar a ser muy altos en una pyme, como ha sucedido en algunos restaurantes de vanguardia.

*En la innovación no hay gurús,  
tú tienes que ser tu propio gurú*

## Nivel local, regional, universal de la innovación

A la hora de hablar de innovación, se suele hablar del grado de disrupción, de la radicalidad de las nuevas aportaciones, de la importancia de los productos o servicios novedosos, etc. Pero pocas veces se habla de un hecho que es fundamental: la escala a la que se juzga dicha innovación. Una

persona (o una empresa) puede ser enormemente innovadora a una escala local, en su entorno más cercano, y para ello seguramente se haya limitado a adaptar a sus necesidades una innovación ya existente, adoptada en otro lugar y para una escala más amplia. En este sentido, si se traslada la innovación local a un ámbito geográfico mayor, muchas veces deja de tener importancia.

Trasladado al mundo de la restauración, un emprendedor puede adoptar un concepto que habrá visto en Nueva York y que es inexistente en otros lugares. Habrá introducido ese nuevo concepto en Europa. No lo habrá creado, pero será un innovador. A escalas inferiores funciona exactamente igual: si existe en otros países, puede implantar la innovación a nivel nacional; es más, si existe en otra ciudad del país, innovará a nivel local si la introduce en su ciudad. En ocasiones, este traslado, esta implantación en otro lugar, propicia que un negocio funcione de manera mucho mejor que en su lugar de origen.

### **Innovación y creación**

Acabamos de ver que existe una relación directa entre innovación y creación, pero que dicha relación no es exacta. En realidad, podríamos decir que la innovación es la creación que funciona. Pero, ¿qué es la creación? ¿Y la creatividad?

#### **¿Qué es la creatividad? Definición y contextualización**

##### ***Creatividad***

Capacidad de crear, facultad de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente produce soluciones originales.

##### ***Crear***

Producir, instituir, idear, construir o realizar algo que no existía, partiendo de las propias capacidades.

##### ***Creación***

Proceso de dar nacimiento a algo que no existía, después de un proceso tecnológico, físico, biológico, químico, mental, etc. También se denomina *creación* al fruto de dicho proceso; es decir, al resultado del proceso creativo.

##### ***Proceso creativo***

Conjunto o serie de acciones destinadas a crear algo, que se suceden en el tiempo y que acaban generando algún tipo de resultado creativo. Es, en cierto modo, el dónde, el cómo, el quién y el con qué se produce la creatividad.

**Actitud creativa**

Predisposición a focalizar cualquier actuación desde una óptica creativa, tanto en el sentido de ser creativo ante cualquier situación como en el de aprovechar cualquier situación con finalidades creativas.

**Creativo**

Cualquier persona con creatividad. El término *creativo* se usa también en publicidad para designar al profesional que crea y aporta ideas para una campaña publicitaria.

**Creatividad e innovación: Tres propuestas de diferenciación**

- La creatividad es la facultad de crear o la capacidad de creación, mientras que la innovación es el resultado de una idea (la aportación creativa) que tiene una aplicación práctica. La diferencia es el rendimiento potencial de esa idea, que en innovación va implícito, mientras que en creatividad no.
- Según Dew-Marshall, la creatividad consiste en desatar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas, y la innovación consiste en introducir el cambio en sistemas relativamente estables.
- La innovación consiste en aplicar un nuevo uso, un nuevo enfoque a una cosa que ya existía. La creatividad no solo tiene que encontrar un nuevo uso, sino que además tiene que generar algo nuevo.

**Sobre la creación y la creatividad**

Para hablar de creación o creatividad podemos recurrir a las definiciones más técnicas, precisas y objetivas, pero también podemos recurrir a metáforas, a asociaciones de ideas, basadas en la experiencia de cada cual; en este caso, la nuestra. Según este enfoque, la creatividad...

- Es la capacidad de crear.
- Es pura lógica.
- Es dar respuestas a preguntas.
- Es tener ideas nuevas, desarrollarlas y que salga algo nuevo.
- Es ver lo que casi nadie ve, porque todo existe.
- Es ser lógico.
- Es dar respuestas a preguntas.

- Es la capacidad de soñar.
- Es buscar lo que hay más allá; a veces lo encuentras, a veces no.
- Es ver la vida de otra manera.
- Es cambiar de opinión cada día.
- Es el error continuo, ahí está la emoción.
- Es democracia.
- Es hacer las cosas nuevas, antes que los demás.
- Es llevar las cosas al límite, pero que este límite se toque.
- Es abrir caminos para que otros entren.
- Es un reto contra uno mismo.
- Es introducir por primera vez algo, hacerlo nacer, o producir algo de la nada.
- Crear es no copiar.
- Es querer hacer las cosas que no sabes hacer.
- Es intentar hacer lo que no sabes hacer.
- La creatividad es evolución, a no ser que inventes también el *big bang*.
- La creatividad no es la actitud, son los resultados.
- La creatividad es crearte problemas, y la mayoría de personas no quieren.
- Las ideas son fáciles, solo hay que tenerlas.

### La pirámide de la creatividad en la restauración gastronómica

El grado de creatividad es un criterio importante a la hora de decidir qué tipo de restaurante quieres montar. De hecho, incluso es posible que el factor creativo sea una de tus motivaciones.

Como podrás ver a continuación, los niveles de creatividad son muy diversos: desde la exigencia creativa prácticamente inexistente, que se da cuando reproduces recetas ya creadas, hasta el máximo nivel de exigencia creativa, cuando estableces un proceso creativo propio que te permite un alto grado de eficiencia y disrupción.

Es preciso no confundirse. En todos estos niveles, sin ninguna excepción, no solo es posible desarrollar el oficio con el máximo de exigencia de calidad, sino que es algo que nunca debes perder



de vista. Incluso si te dedicas a reproducir recetas ya existentes, la calidad tiene que estar por encima de todo.

Una vez establecida esta exigencia básica, tu restaurante ofrecerá un nivel más o menos creativo según tu personalidad (o la del chef de cocina), tus medios, tus ideales, tu concepto de lo que es la cocina, tu ambición en crear algo que supere a lo anterior, etc.



Esta pirámide está centrada en la restauración gastronómica, pero, obviamente, cambiando las “recetas” por otro producto o servicio, puede extrapolarse a otros sectores y disciplinas.

*Hay quien cocina lo que hay,  
hay quien cocina cosas nuevas*

## La innovación en restaurantes de vanguardia: un modelo especial

Los restaurantes de gastronomía de vanguardia son un ejemplo de pymes que han sido capaces de desarrollar un modelo propio de innovación. Pero, ¿por qué se ha producido esta conjunción que ha propiciado dicho modelo? En primer lugar, se ha trabajado muy duro, intensamente, ha habido una fuerte apuesta por la innovación, como sucedió en elBulli. Por otra parte, es indispensable tener en cuenta el talento de toda una generación que ha tirado del carro.

¿Cómo fue posible sostener este modelo en elBulli? Lo más importante fue la apuesta, decidir que se invertiría todo lo posible en innovación, y que los negocios paralelos que se pudieran ir consiguiendo servirían justamente para financiarla. En ocasiones fue una apuesta dura, porque la rentabilidad no siempre estuvo asegurada, pero la confianza en esta vía resultó fundamental para el éxito de la fórmula.

Durante unos años, una serie de restaurantes han capitaneado este fenómeno a nivel de innovación disruptiva, arrastrando a una buena parte del sector, que luego se ha centrado en la innovación a un nivel evolutivo.

Una posible definición de lo que sería el compromiso con la vanguardia es que, cuando uno se ha subido a este tren, el del máximo nivel de creación, está dispuesto a todo, incluso a cerrar su negocio, antes que dejar de hacer vanguardia.

Pero cabe tener en cuenta que esto no es lo normal, es un nivel extremo. Si vas a montar un restaurante, olvídate de hacer vanguardia... o casi. Se tiene que tener muy claro, la apuesta es durísima.

Suponiendo, pese a todo, que tu restaurante sea de vanguardia, necesitarás saber cómo implementar este modelo, cómo funciona el día a día de la creación y la reposición de platos.

*“La vanguardia es a los que matan,  
y a nadie le gusta que lo maten”*

### **Innovación, conocimiento, formación, educación**

La relación entre los distintos términos que aparecen en este título es muy importante para que el “círculo virtuoso” del éxito de un proyecto se pueda poner en marcha. Para hacer innovación es preciso tener conocimiento; para tener conocimiento te tienes que formar, la formación se adquiere con educación continua.

El conocimiento será vital para el éxito de un negocio, sobre todo si este es innovador. Este conocimiento, lo puedes adquirir formándote solo o bien mediante la educación. Los recursos para acceder al conocimiento hoy en día son muy numerosos y variados.

Además de la educación formal, existe la posibilidad de autoformarse gracias a las bibliotecas, donde se tiene acceso a miles de documentos de todo tipo, o a Internet, donde se puede acceder a información de todos los niveles, desde la divulgación pura hasta las revistas científicas o académicas más sofisticadas.

Hoy en día, Internet está propiciando que la gente joven tenga una gran calidad y un conocimiento increíble. Otra cosa es cómo se utilice este conocimiento, un aspecto que dependerá directamente de tu personalidad y de las características de esta; si eres riguroso, persistente, etc.

En cualquier caso, con la extrema competitividad que hay, es indispensable que te formes continuamente, siguiendo cursos, asistiendo a congresos, viendo blogs de críticos o *foodies*... O incluso reflexionando cuando trabajas, cuando investigas algo en concreto de tu trabajo, siempre que tengas esa voluntad de aprender. En efecto, mientras reflexionas sobre un tema en concreto, estás aprendiendo, ordenando el conocimiento, contextualizando, poniendo las cosas en su sitio. Se trata de una manera diferente de educarte.

### ¿Cuánto conocimiento necesito?

Si quieres montar un restaurante, tienes que ser consciente de que es imposible que sepas todo lo relacionado con los negocios, con la cocina, con la sala. De entrada, estos conocimientos dependerán mucho de si eres un cocinero, un restaurador o ambas cosas. Es una disciplina tan amplia que es imposible saberlo todo, y de ahí que existan especialistas: cocineros, pasteleros, sumilleres, gestores, etc.

En este sentido, queremos aportar nuestra experiencia con todos los documentos que vas a encontrar en esta guía. Quizás pensarás que algunos de estos son excesivos, que sobran, pero te aseguramos que lo verás de otra manera cuando tengas una visión global del tema.

Partiendo de la base de que tienes que seguir formándote siempre, la gran pregunta es qué cantidad de conocimiento tienes que tener para hacer funcionar un restaurante. Esta es también la pregunta que nos guía, en elBulliLab, en nuestra investigación a partir de la metodología Sapiens.

Lo descubrirás a medida que vayas avanzando en tu proyecto, y verás hasta qué punto tienes que seguir acopiando conocimiento, en qué cantidad y de qué manera, y por qué razón es indispensable que te sigas formando. Para ello, en primer lugar vamos a contextualizar qué es la educación, cuáles son sus modalidades, a qué formas puedes recurrir y cuáles te serán útiles para avanzar.

### ¿Qué es la educación?

Hemos dejado claro ya que para emprender cualquier proyecto, por ejemplo para montar tu restaurante, deberás tener en cuenta la educación. Es indispensable que te vayas formando, educando, actualizando tus conocimientos.

Pero, ¿qué es la educación? Llamamos *educación* al proceso de socialización, asimilación de conocimientos y normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo por parte de las nuevas generaciones.

### Tipos de educación

- La educación formal (tipo de educación que muchas veces consideramos que es sinónimo de educación en general) es la educación escolar; es decir, la presentación sistemática de ideas, hechos y técnicas a los estudiantes. Esta educación tiene lugar en escuelas, institutos, universidades y módulos; esto es, en lo que se denomina *el sistema escolar*. La participación y consecución de los objetivos por parte del estudiante se reconoce mediante certificados de estudios y títulos oficiales. Existen dos tipos de educación:
  - Educación obligatoria: es la que se imparte a niños y adolescentes hasta una edad determinada, que varía según las legislaciones de cada país. En España, la educación obligatoria incluye la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria obligatoria.
  - Educación no obligatoria: consiste en los estudios que no se contemplan como obligatorios en los planes de educación. En España está formada por el bachillerato, los módulos profesionales y la educación universitaria. También recibe el nombre de educación media y educación superior.

Dentro de la educación no obligatoria, la sociedad moderna otorga una importancia cada vez mayor al concepto de *educación permanente* o *continua*, consistente en prolongar la formación hasta más allá de la universidad, con un carácter de actualización y renovación continuas.



- La educación no formal es la que se desarrolla a partir de cursos, academias y otras instituciones que no se rigen por un currículo particular y oficial de estudios. La finalidad de este tipo de educación es, como en la formal, educar, aunque no se reconoce su participación por medio de certificados ni títulos.
- La educación informal es la que se recibe ya no en instituciones oficiales o no, sino en los ámbitos sociales en los que se convive, y mediante las actividades cotidianas que se desempeñan. Es la educación que se adquiere progresivamente a lo largo de toda la vida, y se da sin ninguna intención educativa. Convivir con personas experimentadas, leer libros, participar en actividades no educativas... se considera que son actos que contribuyen a la educación cultural, conductual y social de los individuos.

Cabe señalar que el progreso de las tecnologías y el cambio de paradigma sociocultural de las sociedades del primer mundo, derivado de la globalización, otorga un carácter cada vez menos formal a la educación incluso de las edades más tempranas del ser humano.

# NUESTRA EXPERIENCIA

## Los éxitos y fracasos van forjando la experiencia

Quizás te preguntes cómo nos hemos atrevido a lanzarnos en una aventura como la redacción de este libro. ¿Tenemos algún crédito a la hora de darte consejos, de acompañarte en tu proyecto? Seguramente nos avala el hecho no solo de haber dirigido un restaurante, por mucho que este sea una referencia como lo fue elBulli, sino que, como verás en estas próximas páginas, hemos abordado varias veces el mismo proceso que tú quieres empezar. Unas veces con éxitos, otras veces con fracasos. Como te explicaremos, no hay escuela que enseñe más que fracasar. En este caso, te ayudaremos a que minimices los riesgos.

Ante todo, ¿qué entendemos por éxito? ¿Y por fracaso? ¿Cómo los definen los diccionarios? El diccionario de la Real Academia Española, por ejemplo, nos ofrece, entre otros significados, los siguientes:

- **Éxito**  
Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.
- **Fracaso**  
Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio.

En definitiva, como señalábamos antes, el resultado es el aspecto que se tiene en cuenta a la hora de determinar qué acción o proyecto son un éxito o un fracaso.

Sin embargo, las cosas nunca son totalmente blancas o negras, y es importante relativizar, siempre que sea posible. En nuestra propia carrera, el concepto de *éxito* o *fracaso* es relativo. Por ejemplo, si la mayor parte de la gente puede estar de acuerdo que elBulli fue un éxito, es preciso no olvidar que, hasta 1998, en muchas ocasiones no estaba lleno. Según los parámetros usuales, hasta esa fecha era más un fracaso que un éxito.

Otro ejemplo: el concepto de Fast Good, o el de Nhube, fracasaron como modelo de negocio a causa de la gestión con la que se llevaron a término, pero el concepto resultó interesante y ha dado pie a desarrollos posteriores. Es decir, puede ser que un negocio tenga éxito en lo concerniente a su creación, y también lo tenga en su gestión. O puede ser que en esta última fracase pese al éxito de la fase de creación.

En el mundo anglosajón se acostumbra a decir que los fracasos enseñan, que son la mejor escuela. Esto es una realidad, aunque siempre hay que ir con cuidado de que no nos suceda muchas veces y de que, entre otras cosas, seamos capaces de soportarlo desde un punto de vista económico.

Si observamos los negocios que aparecen en las páginas siguientes, y analizamos qué nos aportaron, lo primero que se nos ocurre es que, gracias a ellos, aprendimos muchísimo, y si podemos hacer este libro es porque en esa lista se cuentan tanto éxitos como fracasos.

Muchos de estos negocios están cerrados a día de hoy. Con nuestra experiencia actual vemos que en muchos casos no sabíamos todavía lo suficiente como para coger las riendas de todo lo necesario, para tener la sartén por el mango, el poder de decisión, y que ese hecho fue determinante para una caducidad prematura. Por fortuna, la experiencia es un grado, y cada vez uno va aprendiendo más a no cometer los mismos errores.

Aun así, cabe pensar que muchas veces los conceptos, los negocios, las fórmulas, los formatos, tienen una fecha de caducidad. ¿Es inevitable? En cualquier caso, se puede demorar esa caducidad si sabemos evolucionar, avanzarnos a los cambios de tendencia o de necesidades de mercado. En caso de que no sepamos hacerlo, un negocio de éxito se puede convertir en fracaso en un año, en diez años, en veinte años.

Aunque también puede ser que se muera de éxito, y en este caso, ¿podemos hablar de fracaso?

## Nuestra experiencia en restauración

Como hemos indicado, aquí presentamos todos los negocios que hemos abierto en el sector de la restauración desde la segunda mitad de la década de 1980. Algunos los hemos abordado solos, otras veces hemos contado con socios. En este sentido, recientemente, Albert Adrià, con elBarri, ha establecido una asociación con unos socios estables, los hermanos Iglesias, que está dando frutos muy interesantes.

<b>1984</b>	<p><b>elBullirestaurante</b>  <b>RESTAURACIÓN DE LUJO</b></p> <p>Con Juli Soler y Ferran Adrià (y a partir de 1985, con Albert Adrià), elBulli inicia su andadura definitiva.</p>
<b>1986</b>	<p><b>El Bistrot del Bulli</b>  <b>RESTAURACIÓN INFORMAL</b></p> <p>Se abre un <i>bistrot</i> en la discoteca Passarel·la de Empuriabrava.</p>
<b>1989</b>	<p><b>Bel-Air/Samoa/Network/Can Bosch/Chévere</b>  <b>RESTAURACIÓN INFORMAL</b></p> <p>Asesoramientos gastronómicos en distintos establecimientos de restauración de Barcelona y otros lugares de Cataluña.</p>
<b>1990</b>	<p><b>Restaurante Reina de España</b>  <b>RESTAURACIÓN DE LUJO</b></p> <p>Asesoramiento gastronómico en el restaurante Reina de España, en Puerto Rico.</p>
<b>1992</b>	<p><b>Hotel Bernat II – Calella</b>  <b>RESTAURACIÓN DE CÁTERIN</b></p> <p>Asesoramiento gastronómico en el hotel Bernat II de Calella.</p>
<b>1993</b>	<p><b>Dim-sum/Ñam Ñam</b>  <b>RESTAURACIÓN INFORMAL/COLECTIVIDADES</b></p> <p>Se abren dos conceptos en la UPC, Dim Sum y Ñam Ñam, que abren un camino en los comedores universitarios.</p> <p>– <b>Semon</b>  <b>RESTAURACIÓN DE CÁTERIN</b></p> <p>Asesoramiento gastronómico para banquetes y para la tienda <i>gourmet</i>.</p> <p>– <b>Hotel Santa María de la Huerta</b>  <b>RESTAURACIÓN DE LUJO</b></p> <p>Asesoramiento gastronómico para el restaurante del hotel Santa María de la Huerta, en Soria.</p> <p>– <b>Restaurante Mas Pau</b>  <b>RESTAURACIÓN DE LUJO</b></p> <p>Toni Jerez y Xavier Sagristà se hacen cargo del restaurante Mas Pau, junto a Ferran Adrià y Juli Soler, y más tarde pasarán a ser sus propietarios únicos.</p>
<b>1994</b>	<p><b>Restaurante Talaia</b>  <b>RESTAURACIÓN DE LUJO</b></p> <p>Se abre el restaurante Talaia, del que elBulli participa como socio. Es el primer proyecto de restauración en Barcelona.</p>



- 
- 1995**      **elBullicatering**  
**RESTAURACIÓN DE CÁTERIN**  
 La cocina, la filosofía y el servicio de elBulli trasladados al mundo del cáterin. Durante años, un amplio equipo de profesionales, capaces de atender las demandas más exigentes en cualquier parte de España y de Europa, llevó la calidad de elBulli a cualquier parte de España o de Europa.
- 
- 1998**      **Casino de Madrid**  
**RESTAURACIÓN DE LUJO**  
 Junto con el Casino de Madrid se trabaja en La Terraza del Casino, un restaurante gastronómico para el que se escoge a Paco Roncero como chef.
- 
- 1999**      **Hacienda Benazuza**  
**RESTAURACIÓN DE LUJO**  
 Efectuamos el asesoramiento en todo el tema de restauración de este hotel, uno de los más increíbles del mundo, con una oferta gastronómica viva, actual y moderna, desarrollando conceptos de desayuno, banquetes, restaurante en la piscina, etc.
- 
- 2000**      **Restaurante Julius**  
**RESTAURACIÓN INFORMAL**  
 Asesoramiento amical en concepto e implementación de un restaurante temático sobre el mundo del mar.
- 
- 2001**      **Empieza la colaboración con NH, que se concreta en dos proyectos**  
**RESTAURACIÓN INFORMAL**  
 – **Nhube:** Un proyecto con el que se quería reflexionar sobre cómo tiene que ser la restauración en hoteles de 3 y 4 estrellas, y que sirvió para cambiar la visión sobre este tema.  
 – **Fast Good:** Una revolución en el mundo del *fast food*. Platos elaborados con productos seleccionados con el criterio más riguroso, en un espacio innovador que invitaba a disfrutar de recetas saludables e imaginativas.
- 
- 2005**      **Inopia**  
**RESTAURACIÓN INFORMAL**  
 El primer proyecto de Albert Adrià alrededor de las tapas. Seguramente se convirtió en el primer *gastrobar*.

---

2011/2016 **BCN 5.0**

**RESTAURACIÓN DE LUJO/INFORMAL**

Hacemos un proyecto de restauración con los hermanos Iglesias en el Paralelo de Barcelona, en una zona que se podría denominar el “Barrio Adrià”, articulado en varios conceptos:

- De un lado se abre **Tickets**, lugar donde se da un impulso importante al tema de las tapas modernas.
- **41º** empezó como coctelería donde se servían *snacks* y luego se convirtió en **41º Experience**, un espacio de lujo en donde degustar un largo menú de *snacks*, cócteles, vinos, bebidas...
- **Patka** es el primer restaurante étnico del proyecto, donde dialogan Japón y Perú, con una filosofía basada en las técnicas *bullinianas*.
- **Bodega 1900** es un espacio con el que se quieren recuperar conceptualmente estos establecimientos tal como eran en 1900, con elaboraciones como salazones, encurtidos, conservas, ahumados, embutidos, confitados...
- **Niño Viejo**, una taquería en la que se quiere servir una cocina mexicana informal, con botanas, tacos, etc.
- **Hoja Santa** es un espacio situado al lado de Niño Viejo, al que se quiere trasladar el concepto de Tickets, pero tomando como punto de inspiración la cocina mexicana.
- **Enigma**, un concepto de alta gastronomía con el que se quiere explorar el límite de lo que significa un restaurante, y en el que será tan importante dónde y cómo se come como qué se come.

---

2015

**Heart**

**RESTAURACIÓN DE LUJO/ESPECTÁCULO**

Proyecto desarrollado en Ibiza junto con Le Cirque du Soleil, que pretende ser una colisión entre gastronomía, arte, espectáculo, circo, música...

## elBullifoundation: nuestro proyecto actual

Cuando el 30 de julio de 2011 elBullirestaurante cerró sus puertas como tal para convertirse en elBullifoundation, dejamos lógicamente nuestras actividades relacionadas con la restauración activa, pero nos propusimos sobre todo cambiar de formato para seguir investigando en todo lo relacionado con la gastronomía.

elBullifoundation es una entidad jurídica que dedica sus fondos a lo que denominamos el proyecto Sapiens de la restauración gastronómica. Desde su sede de elBulliLab, en la calle de Mèxic, en Barcelona, un equipo formado por unas cincuenta personas de diferentes disciplinas (cocineros, dietistas, historiadores, biólogos, artistas, arquitectos, diseñadores gráficos, arqueólogos, etc.) está decodificando los distintos procesos que confluyen en la restauración gastronómica como disciplina: los procesos de creación, de reproducción, de experiencia, de máquetin y comunicación, de gestión, de administración, y un largo etcétera, así como su contextualización histórica con el fin de conocer la evolución de esta disciplina.

Se trata de un proyecto del que el presente *Modelo de gestión* forma parte lógicamente, al abordar los procesos y las tareas que deben tenerse en cuenta a la hora de conceptualizar, montar, abrir, poner en funcionamiento y hacer evolucionar un restaurante.

El fruto de esta investigación a través de la metodología Sapiens se vehicula a partir de *Bullipedia*, una plataforma multiformato con la que se ordenan y se difunden todos los contenidos creados.

Estos formatos pueden ser:

- Libros
- Páginas web + redes sociales
- Exposiciones
- Aplicaciones
- Exposiciones
- etc.

## NUESTRA EXPERIENCIA



*Los formatos de Bullpedia*

# ¿POR QUÉ QUIERO MONTAR UN RESTAURANTE?

## Vas a montar un restaurante. ¿Por qué?

La pregunta que encabeza este apartado no es, obviamente, una pregunta inútil. Es más, la respuesta a esta pregunta nos dará las claves del proyecto, será la base de todo el “edificio” que quieras levantar. Es posible que quieras montar un restaurante para hacerte rico o, siendo más realista, para ganarte la vida decentemente.

¿Cómo empezamos el negocio? ¿Hay una sola manera? Claro que no, en realidad hay varias maneras de empezar, dependiendo de cuál haya sido el detonador: quizás tenías ya un local y llegaste a la conclusión de que sería ideal para un establecimiento de restauración. O quizás comenzaste con el concepto, fruto de un cálculo o bien de una ilusión. Tal vez siempre pensaste que querías tener un restaurante, o un bar, o... En cualquier caso, siempre hay un punto de partida, en el que se pueden combinar diferentes factores, y que será el que te marcará los siguientes pasos.

A partir de este punto, es muy importante que pidas consejo a un profesional, si tienes la oportunidad de hacerlo. Cuando dispongas ya de un primer concepto esbozado, que puedas explicar a través de un sencillo plan de negocio o *business plan*, es muy interesante escuchar la voz y la experiencia de quien ya haya montado un negocio en su vida, sobre todo si tú no estás en ese caso.

## Lo quiero montar porque...

### Tengo un local ideal para un restaurante

Soy propietario de un local que, por su configuración y características, tiene grandes posibilidades si lo destino a establecimiento de restauración.

## ¿POR QUÉ QUIERO MONTAR UN RESTAURANTE?

### La ubicación de mi local me hace pensar en el tipo de negocio más adecuado

Soy propietario de un local situado en un lugar “caliente” para la restauración, y pienso, en consecuencia, en destinarlo a restaurante.

### Pienso qué falta en los alrededores de mi local (qué sería rentable)

Tengo un local situado en un lugar en el que no hay, o apenas hay, establecimientos de restauración. Es una carencia entre los servicios de la zona, y pienso que por esa razón un restaurante funcionaría muy bien.

### Tengo un concepto muy definido del proyecto, y ya estoy preparado

Se me ocurre un concepto muy definido para montar un restaurante, teniendo en cuenta todos los parámetros en cuestión: local, ubicación, inversión, socios, clientela potencial, perfil del restaurante, etc.

### Soy cocinero y quiero montar mi propio restaurante

Hace muchos años que trabajo de cocinero, y el mundo de la restauración no tiene secretos para mí desde el punto de vista de la cocina. Pero siempre he trabajado por cuenta ajena y ahora quiero tener mi propio restaurante.

### No soy cocinero, pero siempre he querido tener un restaurante

Soy un gran aficionado al mundo de la cocina, tengo unos gustos muy definidos y, en definitiva, la cocina es mi pasión. Por ello, en el momento de pensar en abrir un negocio propio, lo que me apetece más es montar un restaurante.

### Quiero aprovechar sinergias con un socio/amigo

Conozco a una persona con la que hay un entendimiento excelente y que siempre hemos pensado que un día montaríamos juntos un negocio. A la hora de concretar, lo que nos apetece más es un restaurante.

### Tengo unos recursos y pienso qué puedo hacer

Mi punto de partida son unos recursos que tengo ahorrados o invertidos, y que quiero hacer trabajar montando un negocio. Dado que el mundo de la restauración me parece un sector muy dinámico e interesante, opto por invertir en un restaurante.

*La ilusión es lo único que tienes  
que tener para poder empezar*

## ¿Qué esperas de este proyecto?

El origen de tu proyecto marca en muchas ocasiones el enfoque que le vas a dar a tu restaurante. Quizás eres un apasionado de la cocina y de la gastronomía, y lo que te apasiona es la investigación, la innovación, la creatividad... o simplemente cocinar y hacer feliz a la gente. En este caso, siempre se debe tener en cuenta, de todos modos, que, como negocio, un restaurante debe funcionar, pues de otra forma dejaría de existir. Aun así, desde luego que tu restaurante puede ser el lugar en el que te expreses, una plataforma para crecer.

Debes recordar que la primera premisa de un cocinero o un restaurador es que, sea cual sea el tipo de cocina que elabora, en su restaurante se coma bien, se coma cada vez mejor. Si luego su trayectoria te lleva a cultivar la vanguardia, a profundizar en los procesos creativos, eso vendrá por añadidura, siempre después de haber alcanzado una excelencia en el ejercicio de tu profesión.

Debes apostar siempre por la calidad, sea cual sea tu nivel en la escala de la restauración. En este sentido, tú debes ser tu propio gurú, tú debes ir decidiendo los pasos de tu carrera según se vaya desarrollando esta.

Si has optado por un modelo de negocio pequeño, lo más seguro es que trabajes también en él. Ser propietario del negocio te da una gran libertad de decisión, pero la contrapartida es que, como sucede en el sector de la gastronomía, los horarios son largos y a veces duros. Un negocio de pequeñas dimensiones da para que tú trabajes en él y, si acaso, ganes un buen sueldo.

A partir de aquí puedes ir creciendo, hasta donde tú consideres. Hay personas que son felices con un pequeño restaurante durante toda su vida. Tú decidirás, en el momento adecuado, si puedes o quieres cambiar y convertirte ya no en tu propio trabajador, sino en un empresario. Ante todo, pues, es indispensable que te preguntes qué esperas de este negocio.

*Un restaurante es una forma de vida,  
no solo un negocio*

## ¿Hay una receta para el éxito y el fracaso?

La realidad es que, según las estadísticas,  
solo 2 de cada 10 restaurantes llegan  
a cumplir 10 años, lo cual nos lleva  
a la siguiente reflexión:

¿Cómo podemos concebir un restaurante  
que dure 10 años o más?



# ¿QUÉ CONOCIMIENTOS TENGO SOBRE LOS RESTAURANTES Y LA RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA?

## ¿Qué es un restaurante?

Antes de abrir un restaurante, vamos a contextualizar qué significa este concepto. Un restaurante es un establecimiento en el que se cocina y se sirve comida a unos clientes que pagan un precio por este servicio. Dicho de otro modo, es el lugar de encuentro entre quien ofrece un servicio y el que se beneficia de él, previo pago.

En este sentido, conviene aclarar que, al referirnos a un restaurante, estamos hablando de cocina en la esfera pública, en contraposición con la cocina que se puede desarrollar en privado, en el ámbito doméstico. Como tal, el restaurante nace a finales del siglo XVIII, aunque sus antecedentes en el sector de la cocina pública (tabernas, posadas, mesones, etc.) merecen ser tenidos en cuenta.

Los primeros antecedentes del restaurante debieron de ser los establecimientos nacidos en el seno de la mayoría de las civilizaciones, y destinados a servir comida y bebida. Según los lugares y las épocas, recibieron nombres diferentes, pero los solemos englobar por comodidad bajo el nombre de *tabernas*. Las tabernas están vinculadas a la cocina popular, ya que las elaboraciones que se sirven en ellas proceden de la comida nacida en el pueblo.

Las primeras tabernas de que se tiene noticia aparecieron en Mesopotamia. En Roma, estos locales se diversificaron y recibieron nombres diferentes según lo que ofrecían.

A lo largo de la historia, podemos distinguir entre:

- Tabernas cuya función principal es alimentar a viajeros y a personas que están lejos de su hogar.
- Tabernas cuya función principal es el ocio y, por tanto, otorgan un papel importante al servicio de bebidas alcohólicas.

De todos modos, muchos de estos establecimientos desempeñaban ambos tipos de funciones.

Así, lo que hoy denominamos *restauración* se centró durante muchos siglos en estas tabernas. En cuanto a la gastronomía, esta aparecía con mayor frecuencia en las casas de las clases acomodadas. Las cocinas de palacios, castillos o casas nobles eran los centros neurálgicos de lo gastronómico. Cuando a finales del siglo XVIII nacieron los primeros restaurantes, buena parte de esta corriente de arte culinario se refugió en estos establecimientos, con el fin de dar la oportunidad a los comensales que pudieran pagarla, de disfrutar una comida digna de las mesas principescas y reales.

## Una curiosidad: ¿cuál fue el primer restaurante?

Existen muchas dudas acerca de qué establecimiento recibió este nombre en primer lugar. Los expertos acostumbran a citar tres nombres candidatos a este honor:

- 1765: el restaurante de la Rue des Poulies, regentado por un tal Boulanger, servía *restaurants*; es decir, consomés a base de carne y verduras para “restaurar” el cuerpo.
- 1766: La Maison de Santé de l’Hôtel d’Aligre, fundado por Mathurin Roze de Chantoiseau, ofrecía asimismo consomés junto con alguna elaboración más.
- 1782: La Taverne de Londres es el nombre que se cita con mayor seguridad al hablar del primer restaurante tal como lo conocemos. Regentado por Beauvilliers, inauguró en París la moda de los restaurantes.

Respecto de las tabernas y otros establecimientos en los que se servía comida y bebida en mesas comunes, con los restaurantes nacen las mesas individuales. Por otra parte, los restaurantes ofrecen un número determinado de platos a un precio fijo. Con ellos nace el menú y la carta. En los establecimientos anteriores no se pagaba por plato, sino por servicio, y no se podía escoger.

## Entonces, ¿qué es la restauración gastronómica?

Este nombre compuesto designa la disciplina y, en realidad, el sector económico en el que nos movemos cuando hablamos de un restaurante que se mueve con una premisa básica: una actitud gastronómica. Y, como primera consecuencia, una apuesta por la calidad.

Efectivamente, si *restauración* designa toda actividad consistente en dar de comer a unos clientes en un establecimiento previo pago de un precio, al introducir el factor de la gastronomía se está

delimitando, al alza, el nivel y las aspiraciones del establecimiento. En este libro nos hemos propuesto, como hemos señalado, apuntar a esta franja, muy amplia en cuanto a parámetros económicos, estilos y tipos de cocina, pero que tiene en común la calidad que se persigue.

Pero antes de abordar qué es la restauración gastronómica, es interesante ver la evolución de la restauración, en la que se pueden distinguir tres momentos concretos:

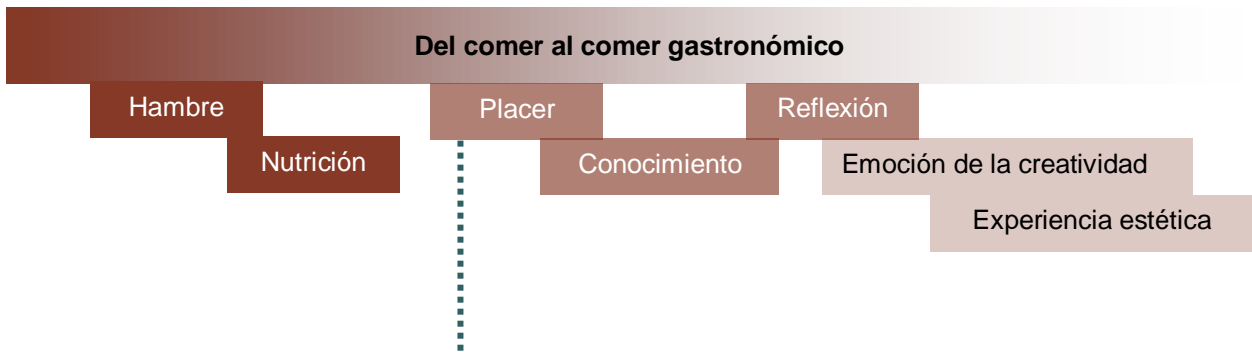
- En un primer momento, anteriormente a 1800, la restauración, que no se llama como tal, es patrimonio de la cocina popular, a través de tabernas, mesones, etc., ya que el arte culinario se aborda y se consume en privado.
- En un segundo momento, a partir de 1800, coexisten la restauración popular, en tabernas y otros establecimientos, y una restauración más sofisticada, en el restaurante.
- En los últimos cuarenta o cincuenta años, el concepto de restauración designa la actividad que se realiza en el lugar en el que se va a comer, y presenta un sinnúmero de tipos diferentes, desde la cocina popular hasta la sofisticación más lujosa y/o vanguardista.

Como hemos señalado, el factor que marca la diferencia entre la restauración y la restauración gastronómica es, lógicamente, la gastronomía. Según una acepción general, entendemos que gastronomía es el conocimiento de todo lo relacionado con la cocina, la organización de los servicios, así como el arte de degustar y de apreciar la comida.

Pero la gastronomía para nosotros también es una actitud, relacionada con la búsqueda o la satisfacción del placer de comer o beber. Para que se produzca el hecho gastronómico no es indispensable que estemos en un contexto de arte culinario ni de restauración gastronómica. En efecto, la gastronomía se puede producir en cualquier momento en el que existe la voluntad de que comer sea algo más que comer, aunque nos hallemos en un contexto de cocina popular o de cocina casera.

La actitud gastronómica se puede dar tanto en el emisor, es decir, el profesional que trabaja para cocinar o servir la comida, como en el receptor, es decir, el comensal. Lo importante no es el contexto, sino la actitud ante el hecho culinario. Se basa en el diálogo entre un emisor y un receptor, a través de la cocina, una actitud que va más allá del hecho nutricional y que se asemeja más a una actividad de ocio, antes que a la propia subsistencia o alimentación, una actividad de la que se puede obtener placer y que puede desarrollar también un acercamiento intelectual o crítico.

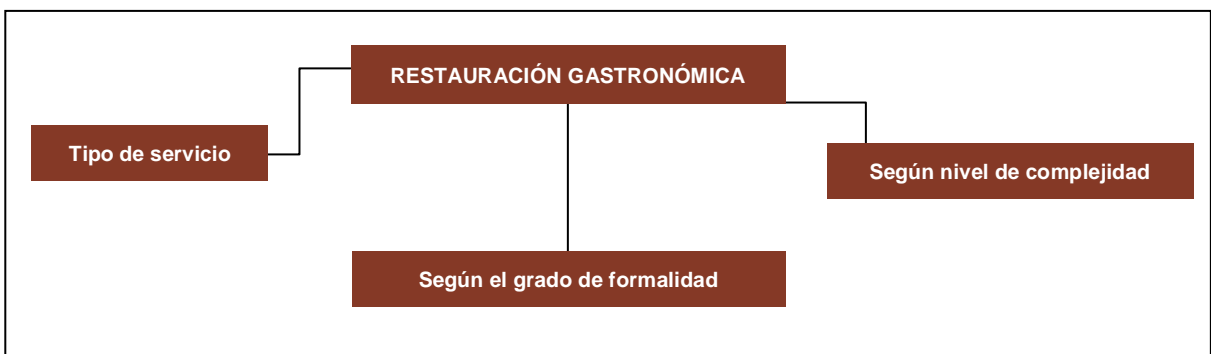
## ¿QUÉ CONOCIMIENTOS TENGO SOBRE LOS RESTAURANTES Y LA RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA?



Durante mucho tiempo se ha confundido la gastronomía, e incluso la restauración gastronómica, con la restauración de lujo, concretada en restaurantes que no proceden de la tradición popular, sino que eran y son herederos de lo que denominamos el *arte culinario*; es decir, la corriente de cocina nacida en los palacios y que se realizaba para las capas más acomodadas de la sociedad, ya desde las civilizaciones antiguas.

Hoy en día, esta distinción ha perdido claridad y, junto a una oferta de lujo que procede del arte culinario, de un lado existen restaurantes de lujo (de precio elevado, con un servicio cuidado) en los que se sirve una cocina que podríamos clasificar de tradicional, de raíz popular. Por otra parte, existen restaurantes en los que no se ofrece dicho lujo de servicio, con un precio más moderado, pero que optan por un lenguaje o un estilo heredero del arte culinario, los *gastrobares*.

Con todo ello sobre la mesa, hoy podríamos definir la restauración gastronómica como una actividad que se ejerce en un restaurante cuyo objetivo es alcanzar siempre la máxima calidad en su oferta de comida y bebida, dentro de los objetivos y márgenes previamente fijados, y que se propone hacer vivir al comensal una experiencia lúdica y placentera.



## ¿Cuántos tipos de restaurante existen? Hay miles de posibilidades

Existen muchos tipos de restaurantes, según múltiples criterios. Ante este panorama tan variado, la decisión de quien pretende abrir un restaurante no es fácil. Nuestra intención dista mucho de limitar este abanico, y apostaremos fuertemente por lo que denominamos una *restauración gastronómica*. En la siguiente tabla aparecen algunos de los tipos que se pueden tener en cuenta a la hora de decidir qué negocio montar:

<b>Precio/target</b>	<b>Sofisticación de la oferta</b>	<b>Productos dominantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 300 €</li> <li>• De 100 a 300 €</li> <li>• De 50 a 100 €</li> <li>• Menos de 50 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy alta</li> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundo vegetal</li> <li>• Mundo animal terrestre</li> <li>• Mundo animal acuático</li> <li>• Oferta integral</li> </ul>
<b>Técnicas/elaboraciones dominantes</b>	<b>Tipo de servicio</b>	<b>Clases de grupos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de cocción</li> <li>• Elaboraciones</li> <li>• Oferta integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comensal va a buscar la comida</li> <li>• La comida se sirve en la mesa</li> <li>• Barra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No grupos (mesa por mesa)</li> <li>• Grupos</li> <li>• Grupos de grupos (banquetes)</li> </ul>
<b>Clases de comedores</b>	<b>Origen o inspiración geográfica o sociopolítica</b>	<b>Orientación nutricional o convicciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comedores privados</li> <li>• Comedores sociales</li> <li>• Comedores mixtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geográfica</li> <li>• Sociopolítica</li> <li>• Climática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por origen del producto</li> <li>• Por presencia/ausencia de alguna familia de productos</li> </ul>
<b>Localización</b>	<b>Religión</b>	<b>Tiempo de preparación/ ingestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbana</li> <li>• Rural</li> <li>• Litoral</li> <li>• Montaña</li> <li>• Singular (barco, torre giratoria, iglú-ice restaurant...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musulmana</li> <li>• Judía</li> <li>• Hindú</li> <li>• Otras religiones</li> <li>• Sin adscripción religiosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida rápida</li> <li>• <i>Slow food</i></li> </ul>
<b>Época/movimiento/estilo</b>	<b>Según dulce o salada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina medieval</li> <li>• Cocina clásica</li> <li>• <i>Nouvelle cuisine</i></li> <li>• Cocina tecnoemocional</li> <li>• Otras épocas/movimientos</li> <li>• Sin referencia a épocas/movimientos/estilos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina dulce</li> <li>• Cocina salada</li> <li>• Ambas cocinas</li> </ul>	

*Solo con que combinemos varios de estos criterios,  
¡salen miles de posibilidades!*

## Los criterios vitales para decidir qué tipo de restaurante quieres

### 1. Según la inversión

En efecto, desde nuestro punto de vista, podemos calificar los restaurantes según la inversión que ha hecho falta para crearlos y ponerlos en funcionamiento. Así, tenemos tres tipos o franjas de inversión:

- En primer lugar, el nivel más sencillo, los pequeños restaurantes, en los que todo, desde la organización hasta los medios o el número de personas que participan en ellos, es más asequible y llevadero. Estamos hablando de una horquilla de inversión entre 45.000 € y 300.000 €.
- En segundo lugar, los establecimientos que requieren entre 300.000 € y 2.000.000 € de inversión, y cuya organización ya es mucho más estructurada, al intervenir un mayor número de personas y una planificación más compleja.
- En tercer lugar, está el nivel más ambicioso desde un punto de vista económico, destinado a responsables de *food and beverages*, de hoteles o restaurantes. Se trata de restaurantes que requieren una inversión situada entre los dos millones de euros y los siete millones de euros. Este tipo de restaurantes responden más al modelo anglosajón de restauración.

### 2. Concepto cerrado, concepto abierto

Existen dos tipos de restaurantes según los cambios o evolución que estás dispuesto a afrontar en tu establecimiento: los de concepto cerrado y los de concepto abierto.

- En el concepto cerrado, la propuesta es definida, con pequeños cambios.
- En el concepto abierto, se aumenta progresivamente la calidad y oferta, creando paralelamente una marca.

Es posible que tu plan sea dedicarte tranquilamente a la cocina tradicional de tu zona, sin apenas cambios, tan solo los que marquen la temporada y la estacionalidad de los productos. O, por el

## ¿QUÉ CONOCIMIENTOS TENGO SOBRE LOS RESTAURANTES Y LA RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA?

contrario, quizá prevés ya desde el principio una evolución marcada que te lleve hacia una línea que prevés pero que todavía no puedes saber cómo será.

En ocasiones, la idea inicial es la de un concepto cerrado y luego empieza a evolucionar o, al contrario, prevés un concepto abierto que te lleva a un lugar donde piensas que ya te sientes bien, o cómodo, o que no vale la pena evolucionar más. En efecto, estos conceptos pueden derivarse hacia su justo contrario, o bien seguir la línea que habías previsto.

En cualquier caso, a nivel de operación, optar por un concepto cerrado o, por el contrario, por un concepto abierto supondrá contar con unos recursos en general totalmente diferentes. El equipo humano, la inversión, las infraestructuras, incluso los recursos organizativos tales como calendarios, horarios, etc., son muy distintos si optas por uno u otro concepto.

*Hay muchos criterios más para decidirte,  
tu sentido común te marcará el camino*

# TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR

*Vamos a empezar.  
¿Qué tengo que hacer?  
¿Qué tengo que decidir?*

## ¿Qué personalidad tiene que tener un emprendedor que quiera montar un restaurante?

En nuestro trabajo de decodificación del proceso creativo de elBulli, nos dimos cuenta de que la personalidad de los “actores” o líderes de los distintos proyectos son cruciales para el desarrollo de los mismos. Este factor, que parece lógico, nos llevó a desglosar a su vez todas las cualidades y características que forman la personalidad.

En nuestro caso, lo hicimos partiendo de la personalidad de los líderes de elBulli, y estas cualidades son las que incluimos a continuación. No queremos decir con eso que todas ellas sean precisas, ya que cada proyecto es diferente, pero pensamos que pueden servir de guía al hablar de cualquier emprendedor que se haya propuesto montar un proyecto de restauración. Esta personalidad de los líderes será la que marcará la propia personalidad del resto del equipo y del proyecto en sí mismo.

Como veremos, los rasgos de la personalidad pueden desglosarse en **actitudes**, **capacidades** (cognitivas, físicas y sensoriales) y **emociones**.

### Actitudes

Liderazgo: Una actitud de liderazgo es fundamental para el emprendedor que quiera dar un carácter, una dirección y una velocidad determinados a su proyecto.

Pragmatismo: Permite enfocar las actividades según criterios de eficacia; es decir, valorar lo que funciona o no, con el fin de ganar en tiempo o recursos.

Constancia: La constancia consiste en perseverar e insistir en los objetivos marcados.



**TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR**  
**Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?**

Ambición: Una ambición bien entendida es básica para un emprendedor, puesto que le dará el impulso para alcanzar un nivel de excelencia y superarse.

Paciencia: Es lo contrario de la precipitación. Cada cosa requiere su tiempo y la paciencia permite saber esperar los frutos de un esfuerzo.

Compromiso: Compromiso del líder con el proyecto, pero también de todo el equipo. Lograr que todo el personal se implique y se comprometa con el restaurante es un éxito fundamental.

Exigencia: Es importante exigirse el máximo, empujar con el resto de cualidades para alcanzar los objetivos más altos.

Autoenseñanza: Proseguir una educación continua, formarse constantemente, es el mejor modo de mantener las garantías de éxito y la constante evolución.

Compartir: El triunfo en los negocios no viene ni del egoísmo ni del aislamiento. Compartir los éxitos suele redundar en el bien de la profesión y en el del propio negocio.

## **Capacidades cognitivas**

Esfuerzo: El esfuerzo es una de esas cualidades que participa de varias condiciones de la personalidad. Puede ser una actitud, una capacidad física, pero la situamos entre las capacidades cognitivas porque consideramos que, por su faceta de capacidad de sacrificio, remite a una consciencia de su importancia.

Capacidad de análisis: Esta es una capacidad muy importante para cualquier proyecto, y aún más para uno tan complejo y multitarea como montar un restaurante, ya que permitirá jerarquizar los diferentes aspectos que se presenten.

Talento: He aquí una capacidad que a veces, erróneamente a nuestro entender, se considera únicamente innata. Creemos, al contrario, que el talento se puede educar, y obviamente resultará de gran ayuda para tomar decisiones rápidas, imaginativas y creativas que ayuden al proyecto.

Intuición: Se trata de una cualidad que no remite a los hechos, sino a comprender las cosas de forma instantánea, sin razonamiento ni deducción. Llámalo instinto, si quieres, y, sobre todo, confía en él cuando lo creas necesario.

Libertad: La capacidad de libertad (que depende de muchos factores) resultará crucial para llevar adelante el proyecto tal como tú lo has concebido.

**TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR**  
*Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?*

Sensibilidad: He aquí otra cualidad importante en todos los sectores, pero que adquiere especial importancia en la restauración.

Imaginación: Cuando los senderos más trillados no funcionan, esta cualidad permite abrir una nueva puerta, un nuevo camino para seguir adelante.

Capacidad de síntesis: Son tantos los factores que intervienen en un restaurante, que es preciso tener la capacidad de sintetizar para acortar plazos, tareas o esfuerzos.

Disciplina: Entendida como autodisciplina, se combina con la capacidad de sacrificio y es fundamental para no rendirse.

Capacidad de visión-futuro: Podrás ayudarte de calendarios, proyecciones y otras herramientas, pero la planificación resultará más sencilla si tienes esta capacidad particular.

Inmediatez: Esta capacidad es al mismo tiempo una característica de la cocina, como hemos señalado anteriormente. Se trata de un sector que requiere reflejos tan rápidos que la inmediatez se convierte en una condición indispensable para triunfar.

Autopresión: La fuerza mental, la presión que el líder o el equipo se imponen a sí mismos, contribuye a no bajar el listón, a mantener la exigencia.

Caos para crear: Como ya hemos señalado unas páginas atrás, si quieres crear deberás planificar un cierto caos, aunque parezca un término contradictorio. En efecto, para conseguir este caos en primer lugar deberás tener un gran orden.

Creatividad: Esta capacidad es muy importante según el camino que hayas elegido. Como el talento u otras capacidades, tiene un componente innato pero también se puede educar.

## **Capacidades físicas**

Realmente, los esfuerzos para montar un restaurante y para mantener el éxito una vez operativo son muy grandes. Para ello se requieren unas condiciones físicas determinadas. Como hemos señalado anteriormente, ninguna de estas capacidades es indispensable, pero un nivel determinado de cada una de ellas ayudará a soportar el desgaste del proyecto y a impulsarlo.

Capacidades motrices: Son las que permitirán mantenernos durante todo el tiempo necesario en las mejores condiciones para abordar el proyecto. Entre las más importantes destacan la **resistencia** y la **fuerza**.

**TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR**  
*Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?*

Capacidades receptivo-motrices: Estas capacidades podrían considerarse, en parte, de la misma familia que las anteriores, aunque también dependen de la percepción del espacio, del tiempo, etc. La **coordinación** y el **equilibrio** son las más importantes.

Capacidades resultantes: La **agilidad** es una capacidad física que es consecuencia de una proporción favorable y determinada de las capacidades motrices y receptivo-motrices.

## **Capacidades sensoriales**

Estas capacidades son importantes para todo el mundo, sobre todo en lo referente a la coordinación, la posición del cuerpo en el espacio, la percepción, el equilibrio... Cualidades que, como hemos visto, tienen un componente físico o motriz importante. Aun así, en el caso de un cocinero todavía lo son más. Aspectos tales como el desarrollo del gusto, la precisión, la temperatura, la memoria sensorial, etc. tienen una relación directa con estas capacidades sensoriales, que pueden desglosarse según cada uno de los sentidos:

- Capacidades olfativas
- Capacidades gustativas
- Capacidades visuales
- Capacidades táctiles
- Capacidades auditivas

## **Emociones**

Pasión: La emoción más importante para abordar el proyecto de montar un restaurante es la pasión. En general, la definimos como un intenso interés, afinidad o admiración hacia una persona, una idea, un objeto o una actividad, pero resulta evidente a todo el mundo que estas palabras no dan la medida de lo que puede llegar a mover la pasión. De hecho, ahí donde puede que no lleguen el resto de las capacidades y actitudes, la pasión es el comodín y el motor que conducirá al objetivo.

Felicidad: Damos el nombre de *felicidad* a un estado emocional concreto, de satisfacción, de paz interior, de euforia, de alegría, que se produce cuando alcanzamos una meta deseada o se produce un acontecimiento grato inesperado. Así lo define el diccionario, pero lo que debemos ser capaces de hacer es convertir en lo más continuo posible este estado que aquí aparece explicado como momentáneo o puntual.

**TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR**  
*Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?*

Motivación: La emoción que activa, que dirige, que mantiene la conducta hacia un determinado fin, o que incrementa el rendimiento gracias al compromiso y la entrega con el proyecto que te propones es la motivación, una emoción que también puedes considerar una actitud.

**TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR**  
*Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?*

Radicalidad: Aunque tu proyecto sea “conservador” o tradicional, las fases necesarias para ponerlo a punto representan una prueba tan importante y continuada que en determinados momentos deberás ser radical, mantener una actitud extrema, sin concesiones, para alcanzar la finalidad que te has planteado.

Ilusión: Y, finalmente, nunca debes perder la ilusión. Este es el motor inicial, y es la llama que mantiene vivo el deseo por proseguir el proyecto.

# TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR

Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?

tipos de tareas

	ECONOMÍA/FINANZAS	LOCAL	CONCEPTO-ND	TRÁMITES - GESTIÓN/ADMINISTRACIÓN	RRHH	MARKETING/COMUNICACIÓN	COMERCIAL	ORGANIZACIÓN	COMPRAS-ALMACEN
4.9 MESES	Plan de negocio	Decisión sobre el local	Inicio de conceptualización sobre el local, el tipo de cocina, de servicio, de la oferta de bebidas...	Trámites para la compra o el alquiler del local				Planificación de colaboraciones externas para la culminación del proyecto hasta la apertura	
4.8 MESES	Reuniones con bancos/apertura cuenta bancaria (copie de la constitución de la empresa)	Compra o alquiler	Definición conceptual general	Inicio relación gestoría (fiscal-laboral-jurídica)				Elaboración del calendario hasta la apertura	
	Estudio de subvenciones	Alta en el local		Constitución y registro empresa/forma jurídica				Elaboración de la agenda 365 días	
4.7 MESES	Trámites para pedir un préstamo	Proyecto arquitectónico		Alta de libros de actas y registros				Coordinación de tareas con la gestoría - manual de funcionamiento en el área de contabilidad/fiscal-laboral	
	Inyección de capital para el primer año	Proyecto técnico/ingeniería		Obtención del NIF					
	Presupuesto de inversión inicial y plan de amortización	Proyecto interiorismo		Obtención del certificado electrónico					
		Proyecto de instalaciones		Registro de marcas					
		Planificación de la obra		Solicitud de libros contables					
				Legalización del libro diario, libro de inventarios y cuentas anuales					
4.6 MESES				Trámites licencia obra				X	
				Trámites administrativos (alta IAE...)					
				Trámites en materia laboral (alta de los socios en la Seg. Social y libro de nóminas)					
				Contratación de póliza de seguro					
	Presupuesto de explotación 1.º año			Calendario fiscal/impuestos, declaraciones y tasas					
				Otros libros contables: libro mayor y libros auxiliares					
4.5 MESES	Presupuesto de explotación 2.º-3.º año			Comunicación de la apertura del centro de trabajo					
4.4 MESES					Inicio captación de personal				
4.3 MESES									
4.2 MESES	Contratación programa gestión integral		Inicio creación carte platos	Trámites para cumplir con la legislación sectorial consumo	Selección de los CV	Conceptualización de la web y redes sociales		Inicio de la creación del manual operaciones de todos los departamentos	Búsqueda de proveedores
	Negociación patrocinadores y colaboradores		Inicio otras ofertas (puros, merchandising)	Creación del manual de facturación y cierre de caja	Entrevistas al personal	Plan soft opening invitaciones			
				Inscripción en el registro general protección de datos	Planificación calendario laboral y horarios del equipo	Contratación empresa nuevas tecnologías para el diseño web	Conceptualización sistema reservas		Inicio de negociación con proveedores
				Inspección EAC		Contratación del dominio internet	Contratación gestor reservas		
4.1 MESES		Búsqueda de accesorios cocina y servicio	Inicio pruebas de cocina	Obtención de la licencia apertura (ayuntamiento)					
				Obtención de la licencia terraza (ayuntamiento)					
				Trámites en materia higienico-sanitaria					
				Otros trámites (SIGAE, registro de nombres, privacidad de datos)	Dedición y compromiso sobre el equipo				
				Contratación otros seguros (RC, defensa jurídica)					
				Mutua y prevención riesgos laborales					
				Contratación auditorías - sistema anti-briberies					
4.0 MESES			Oferta definida	Inicio de los altas de los trabajadores en la Seguridad Social	Contratación responsables	Salida de web y redes sociales	Apertura de los canales de comunicación con el cliente	Ajustes manual operaciones	Inicio lista 1.ª compra
				Inicio de la formalización de los contratos de trabajo			Inicio de la gestión de reservas	Calendario de apertura/3 últimas semanas	Definir distribución almacenos
				Comunicación a los trabajadores del calendario laboral anual				Creación de la carpeta organizativa para la apertura	Primeros pedidos
4 SEMANA					Contratación resto personal			Reuniones continuas	
4.8 DIAS								Primeros ensayos a puerta cerrada	
4.2 DIAS									
4.1 DIA									
4.0 DIA									
MESES 6		Proyección de futuro						Calendario de grandes decisiones a 5 años vista	



## ¿Voy a montar el negocio yo solo? ¿Quién me va a acompañar?

Según el modelo de negocio, la inversión requerida, la complejidad del proyecto, los fondos con que cuentas, tu experiencia, tu capacidad, etc., deberás decidir si te hacen falta socios o no.

Estamos hablando de un proyecto de envergadura que requerirá muchos esfuerzos, recursos, la participación de muchas personas más o menos involucradas en él... Ante la magnitud de la apuesta, uno puede optar por afrontar solo la responsabilidad, o bien dividirla con otras personas.

Dicho de otro modo, puedes asociarte con otras personas en la titularidad e iniciativa del proyecto, o bien afrontar este papel tú solo. No busques socios porque creas que resultará más divertido. Los negocios no son un juego, no son para divertirse. Si puedes hacer tu negocio solo, solo podrás echarle la culpa a ti mismo de lo que suceda.

En el caso de que prefieras tener socios, existen muchas variables: pueden ser simplemente inversores, si es que los has elegido por un tema económico (es decir, porque obviamente necesitas recursos y no los tienes), o bien participar en el día a día del montaje y, posteriormente, del funcionamiento del restaurante.

Esta opción puede ser fruto de pensar que trabajas mejor en equipo y piensas que cada miembro del mismo puede hacer aportaciones interesantes. O tal vez el proyecto se os ha ocurrido a varias personas que sabéis o intuís que trabajaréis bien conjuntamente.

***Uno es responsable de crear su propia espiral de optimismo,  
entrar en ella y mantenerse siempre a flote***

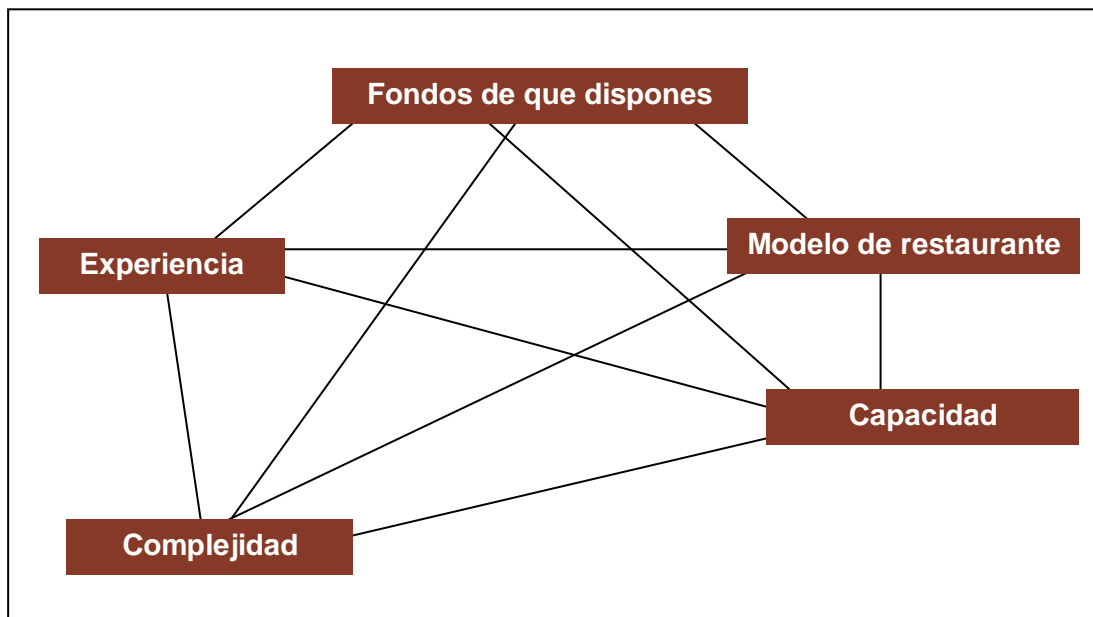
En caso de que no tengas claro si debes optar o si necesitarás la ayuda de un socio inversor, los siguientes pasos, muy sencillos y obvios, te pueden ayudar para tomar esta decisión:

1. Estudiar el plan de financiación que has elaborado para tu negocio. En base a este plan, podrás ver de forma más o menos clara si los recursos de que dispones (ya sean personales, familiares o bien mediante financiación con entidades bancarias, por ejemplo) son suficientes para abordar el proyecto tal como lo tienes previsto.
2. Más allá de las necesidades de financiación que puedan producirse, debes evaluar si la empresa que estás montando va a necesitar cooperar con otros socios, por ejemplo por cuestiones de

**TAREAS SIMULTÁNEAS. EMPEZAMOS A DEFINIR Y CONCRETAR**  
*Vamos a empezar. ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?*

márquetin, de comunicación, de suma de esfuerzos, de sinergia, etc.). En esta evaluación es indispensable que decidas qué papel tendrán los nuevos socios en el futuro negocio.

3. En todos los casos, sea cual sea la razón por la que has decidido iniciar este negocio con la ayuda de uno o más socios, debes determinar de manera bien clara cómo se van a distribuir las acciones, en base a una proporcionalidad que debes calcular rigurosamente. Cuanta más claridad y transparencia haya en esta operación, menos problemas se van a presentar a la hora de la verdad.





## ¿Cuánto dinero vas a necesitar para montar el negocio?

Pero no solo es lo que necesitas, sino cómo lo devolverás, si es un crédito.

No te preocupes, todo ello lo iremos desgranando poco a poco en este manual. Montar un restaurante es un trabajo lento y que requiere de una evolución constante.

No pretendas realizar todo el trabajo de 0 a 100; será un error. Debes avanzar y volver atrás para avanzar de nuevo.

# ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

## *Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante*

*No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar,  
evolucionar, transformar, cerrar...*

### ¿Cuántas fases hay en la vida de un restaurante?

Nuestro trabajo de estudio de los procesos que conforman un proyecto, a través de la metodología Sapiens que hemos visto anteriormente, nos ha llevado a identificar las fases de que consta la vida de un restaurante; así, desde el momento en que se concibe la idea que llevará a su creación hasta el momento en que cierra definitivamente o se transforma, existen **tres etapas**:

1. Una fase que se extiende desde la primera idea del proceso hasta que el restaurante está operativo y abre para hacer las pruebas ante los primeros clientes.
2. Una segunda fase menos prolongada pero igualmente crucial: las dos o tres semanas previas a la apertura, así como la semana siguiente. Como decimos, se trata de una fase importantísima, por cuanto como te equivoques, te puede resultar muy difícil remontar. No sirve de nada y no vale decir “son días de prueba”, puesto que un cliente que ha recibido un “mensaje” equivocado seguramente ya no vuelve.
3. La tercera fase se desarrolla ya con el restaurante abierto, con el día a día de la producción y todas las operaciones inherentes al funcionamiento de un restaurante. En esta tercera fase hay un punto muy importante, que es la evolución. Debemos contar siempre con que se trata de un proyecto vivo, y se tiene que detectar hacia dónde se evoluciona y pensar si nos conviene o no.

En este sentido puede que se dé una evolución mucho más radical, una auténtica transformación. En ocasiones, puede que por una serie de situaciones socioeconómicas te des cuenta de que el modelo no funciona y quieras transformarlo. Esta exigencia, es indispensable detectarla antes de que sea demasiado tarde. Esta es una cualidad importante de todo empresario: por decirlo metafóricamente, tienes que ver llegar el tsunami antes de que se produzca.

## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

## **Cada fase tiene unos procesos, unas tareas, unos recursos**

Antes de empezar a trabajar, debemos conocer que cada fase del proyecto cuenta con diferentes procesos, que a su vez se pueden desglosar en tareas, consecutivas o simultáneas, que son las que lo impulsan hacia su desenlace. Algunos de estos procesos y estas tareas intervienen tan solo en la primera fase; otros, solo en la segunda o en la tercera. Otros, en todas ellas.

Por poner unos ejemplos, he aquí algunos de los procesos que intervienen únicamente en la fase anterior a la apertura:

- **Proceso de creación del concepto**

Definición del objetivo de nuestro proyecto a través de la **misión**, la **visión** y los **valores** que queremos preservar como base para nuestra propuesta, identificando las características diferenciales de nuestra oferta con respecto al resto de propuestas existentes.

- **Proceso de localización**

Identificar el lugar óptimo para la ubicación de nuestro restaurante analizando si el entorno físico que lo rodea y el tipo de personas que circulan son adecuados para el objetivo fijado.

- **Proceso de negociaciones**

Preparar las estrategias a seguir para obtener todos los recursos necesarios con el fin de llevar a cabo el proyecto: financieros, humanos, infraestructurales...

- **Proceso de construcción y acondicionamiento**

Diseñar el local de acuerdo a las características de la oferta que hemos definido, determinadas las fases y el calendario. Es importante conocer también los proveedores y actores principales que intervendrán en este proceso para establecer relaciones fluidas que ayuden a que el proyecto no se demore.

- **Proceso de apertura del restaurante**

Incluye distintos aspectos a tener en cuenta: fecha de inicio, propuesta completa o parcial, evento inaugural, previsión de fondos inicial, equipo humano necesario...

## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

He aquí algunos ejemplos de procesos que intervienen en la segunda fase:

- **Proceso creativo**

Si bien el proceso creativo puede aplicarse a cualquier otro proceso, y no solo al gastronómico, cuando nos referimos a un restaurante solemos estar hablando de creación de elaboraciones, de conceptos, de técnicas, de recetas.

- **Proceso de reproducción artesanal**

Este proceso es el que da sentido al restaurante, ya que es el que permite que lleguen al cliente las elaboraciones que se han creado previamente o que se versionan de otros creadores o de la tradición.

En la tercera fase pueden darse procesos tales como:

- **Proceso de evolución**

Todo lo relacionado con la orientación que se imprime a la línea o al concepto del restaurante para encaminarlo a una evolución planificada.

- **Proceso de liquidación**

Son todas las tareas necesarias para cerrar un restaurante y gestionar las liquidaciones correspondientes en todos los ámbitos.

Los siguientes procesos son transversales, en el sentido de que pueden darse en varias fases:

- **Proceso de márketing y comunicación**

Establecer cuál es la propuesta (tipo de servicio, precio...) que vamos a ofrecer y el modo en cómo la vamos a comunicar a nuestro público objetivo: publicidad, elementos visuales, redes sociales...

- **Proceso comercial**

Definir con claridad los protocolos a utilizar en el servicio, de manera que se establezca una relación unívoca con la experiencia que queremos ofrecer al cliente. Establecer, además, los canales de acceso para el cliente: plataformas *online*, reserva telefónica...

Los ejemplos pueden ser múltiples, como lo son los procesos: financiero, de gestión, de administración, experiencial, etc.

*Para llevar a cabo dichas tareas, contamos con unos recursos, a veces transversales (recursos financieros, organizativos, humanos, infraestructurales), a veces específicos de cada proceso (creativos, de marketing, comerciales...)*

## **El orden es indispensable en cada fase de la vida del restaurante**

Hemos visto ya que la vida de un restaurante pasa por varias fases. Pero dado que nos hemos propuesto abrir un restaurante y a continuación procurar que funcione, debemos tener en cuenta que estamos hablando de un proceso complejísimo, en el que se tienen que llevar a cabo muchas tareas a la vez.

Por ello es indispensable, por un lado, tener una organización muy estricta. El orden en la primera fase te permitirá contar con un control presupuestario que impedirá que gastes más de la cuenta. Elaborar unos calendarios, ya no solo en la primera fase sino en todas, representará que siempre sepas si estás cumpliendo las previsiones en relación con tus objetivos, tanto financieros como de cualquier otro tipo.

Una vez abierto el restaurante existen numerosas variables más, relacionadas sobre todo con las características específicas del mundo de la restauración. Por de pronto, tienes que tener en cuenta los siguientes factores:

- Si te dedicas a la restauración, estás haciendo reproducción artesanal.
- Los materiales con los que trabajarás son, en su mayoría, efímeros y perecederos. Ten en cuenta que el resultado de tu negocio es algo que asimilará el cuerpo de tu cliente.
- También es efímero el resultado: la elaboración que haces durará unos minutos, a lo sumo unas horas.
- La restauración es algo muy serio, pues parte de la necesidad vital de comer. En la cocina intervienen los cinco sentidos, que participarán junto a la razón y la emoción en la experiencia de comer.

## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

En esta fase, así como en la tercera, la de la evolución, transformación o cierre, es preciso mantener un orden extremo. El funcionamiento de un restaurante es un proceso (o un cúmulo de procesos) multitarea. Sin una organización extrema, sin un orden preciso, es imposible que llegue a producirse el punto de anarquía necesario para que nazca la creatividad.

## Orden, orden y orden para ser anárquicos

Para poder ser anárquicos, sobre todo  
si nos dedicamos a la creatividad,  
es preciso tener mucho orden.



## El orden, premisa innegociable en la gestión de un restaurante

Ya lo hemos dicho más de una vez y volveremos a repetirlo: concebir, montar y abrir un restaurante puede ser un proyecto muy estimulante, pero también (y sobre todo) es muy complejo. Los frentes que se te abren son múltiples y, como venimos diciendo, el orden pasa a ser primordial. Ordenar es esencial para comprender qué tenemos entre manos cuando abordamos el proyecto. Un conocimiento desordenado representa un obstáculo para la eficiencia, significa no poder abarcar globalmente cómo se estructura y se contextualiza tu proyecto, y no entender sus procesos y sus interacciones. El orden es fundamental en todos los niveles, desde los procesos de gran complejidad hasta los gestos y actos más rutinarios.

Ordenar significa tomar decisiones, intentar comprender cómo se agrupan los diferentes elementos que van a definir el proyecto. Ordenar conlleva reflexionar, agrupar, clasificar, diferenciar, establecer familias; en definitiva, habilitar categorías que permitan comprender cuáles son los procesos que definen y articulan cada proyecto. El orden constituye el soporte sólido y estable que facilita los momentos anárquicos que permiten que fluya la creatividad.

Para comprender hasta qué punto la equivalencia entre orden y eficiencia es fundamental, podemos recurrir a un ejemplo aparentemente banal y cotidiano, pero altamente ilustrativo: el de un armario de ropa.

Un armario al que se le ha aplicado un orden lógico resulta más cómodo de utilizar que otro que no presenta orden alguno.

Ordenar significa tomar decisiones, intentar entender cómo se agrupan los diferentes elementos del proyecto que nos ocupa, ya sea montar un restaurante, entender una disciplina creativa o... decidir cómo organizar un armario. A partir de aquí, las posibilidades de ordenación son múltiples, y sin duda unas serán más eficaces que otras.

Cualquiera de estos órdenes ha implicado una reflexión acerca de cómo queremos que sea nuestro armario, cuál va a ser la utilidad que le vamos a dar y qué nos resultará más eficiente a la hora de su uso cotidiano. Podría ser que a alguien le interesara vestirse íntegramente con un solo color, diferente cada día. Aun así, es bastante probable que se llegue a la conclusión de que el orden más práctico y útil es el del armario en el que la ropa se ordena por prendas.

Pero en cualquiera de los casos, lo esencial es haber reflexionado, clasificado, agrupado... ordenado. El orden permite acceder y comprender la estructura interna de cada proyecto, y garantiza la eficiencia de los procesos. Con tu restaurante pasará lo mismo. Necesitarás ordenar, habilitar tantos cajones como sean necesarios para que el armario contenga de forma ordenada todo lo concerniente a tu proyecto.

## Los calendarios, cruciales para organizarte

Una vez tengo claro el proyecto, con todas las gestiones, trámites y acciones para llevar a cabo, es indispensable elaborar unos calendarios, a los que te deberás atener con la mayor exactitud posible. Lógicamente siempre hay imponderables que pueden trastocar cualquier plan, pero es muy importante que, en la medida de lo posible, respetes lo que, de manera realista, hayas anotado en tu previsión de calendario.

Durante las diferentes fases de la vida de un restaurante, tienes que prever varios calendarios o, dicho de otro modo, varias proyecciones de tareas en el tiempo.

- En primer lugar, necesitarás un calendario hasta la apertura, que será aproximadamente de nueve meses.
- A continuación, aplicarás la lupa y necesitarás hacer un calendario más detallado de las tres semanas anteriores a la apertura.
- En tercer lugar, debes hacer un calendario de los doce primeros meses una vez el restaurante esté abierto.
- Finalmente, un calendario que responda a una previsión de cinco años de funcionamiento del restaurante.

Aunque en el momento de comenzar a planear el negocio, los últimos calendarios te puedan parecer que responden a una realidad muy lejana, todo lo que se pueda anticipar y visualizar será provechoso ya desde el principio, lo cual no impide que se puedan ir modificando sobre la marcha los distintos objetivos si es necesario y se producen circunstancias no previstas.

¿Cuánto puede tardar  
en abrir un restaurante?

**Vamos a calcular que son nueve  
meses, según nuestra experiencia**

Desde que empieza la obra  
hasta que abrimos para el cliente

## Calendario 1: De la idea a la inauguración: nueve meses

A partir del momento en que tienes la idea o concibes que vas a hacer un proyecto de restauración, se pone en marcha un reloj de cuenta atrás que conducirá a la apertura del restaurante.

Comienzan toda una serie de acciones que deberás organizar, ordenar, priorizar, anteponer. El trabajo es ingente, son muchas tareas de muchos tipos y en muchos frentes, y será indispensable que tengas a mano un calendario lo más detallado posible, que te ayudará a controlar los tiempos, el dinero, la marcha del proyecto en general.

En la página siguiente tienes un modelo simple de lo que puede ser un calendario de este tipo. Debes contar que, en principio, tiene que contemplar múltiples aspectos, como por ejemplo los siguientes:

- Creación del concepto
- Elaboración de un plan de negocios
- Elaboración de un estudio de mercado
- Tramitación administrativa
  - Forma jurídica
  - Permisos
  - etc.
- Calendario fiscal
- Seguimiento de todo lo relacionado con la obra
  - Proyectos técnicos
    - Arquitectura
    - Permisos
    - Instalaciones y suministros
    - Maquinaria
    - Interiorismo
    - etc.
- Contratación de personal

## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

Parece complejo... porque lo es. Pero tu entusiasmo y tu capacidad de trabajo lo pueden todo, siempre que te sirvas de las herramientas más adecuadas para ordenarte, y de ahí lo importante de establecer calendarios.

**VER PÁGINA WEB PARA MAYOR DETALLE**

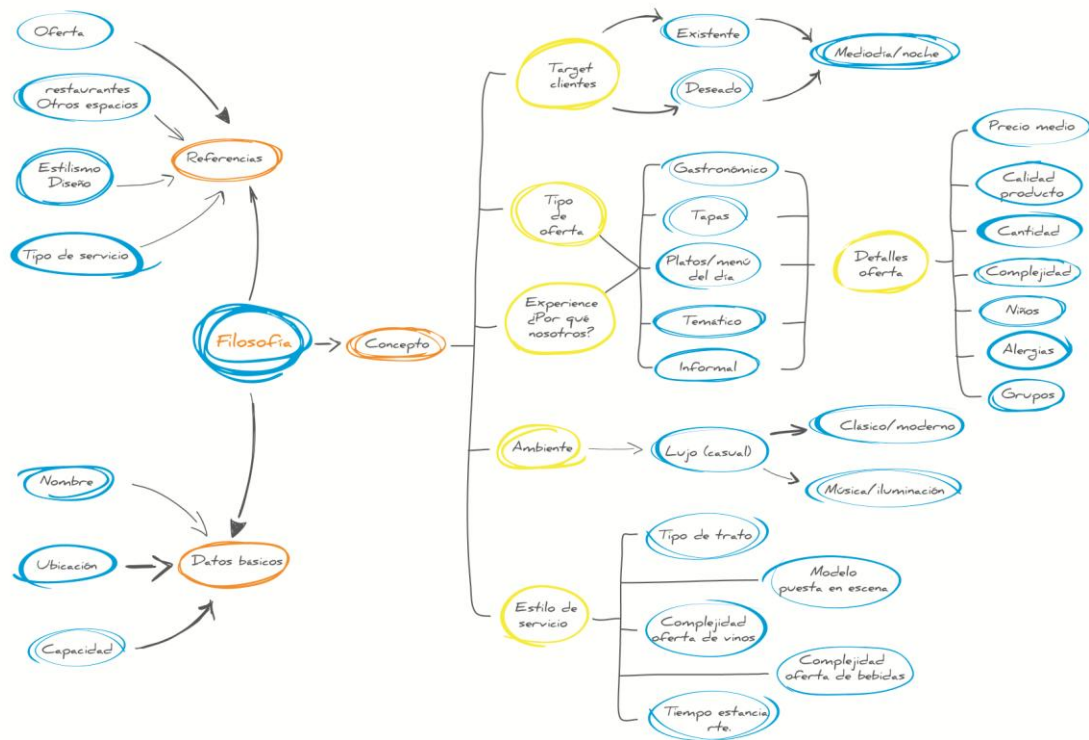
**Calendario 1: De la idea a la inauguración: nueve meses**

	<b>Obra</b>	<b>Financiación</b>	<b>Trámites</b>	<b>Calendario fiscal</b>	<b>Personal</b>
<b>1.º mes</b>					
<b>2.º mes</b>					
<b>3.º mes</b>					
<b>4.º mes</b>					
<b>5.º mes</b>					
<b>6.º mes</b>					
<b>7.º mes</b>					
<b>8.º mes</b>					
<b>9.º mes</b>					



## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...



## Calendario 2: Las tres últimas semanas antes de la apertura

Se acerca ya la fecha de inauguración del local, y cuando faltan tres semanas, pese a ir cumpliendo con los últimos pasos marcados en el calendario de los nueve meses, es muy importante elaborar otro calendario, que enfocaremos ya muy concretamente a la apertura, a todas las acciones relacionadas con las operaciones del restaurante.

Las obras, los permisos, las tramitaciones... han quedado reflejadas en el calendario anterior. Ahora, en cambio, en este nuevo calendario se trata de saber lo necesario para abrir en condiciones, como por ejemplo cuándo llega el equipo, qué herramientas faltan, cuándo contaremos con los productos para poder cocinar, cómo será la carta con la que abriremos, cómo se organizarán las distintas partidas, etc.

## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

Para estas acciones abriremos una carpeta, un documento aparte, que incluirá, además del calendario, desde las hojas de *mise en place* de los primeros días hasta la lista de invitados para las pruebas que querrás hacer antes de que el restaurante esté abierto al público.

**VER PÁGINA WEB PARA MAYOR DETALLE**

### Calendario 2: Las tres últimas semanas antes de la apertura

<b>PRIMERA SEMANA</b>	<b>Lunes</b>	
	<b>Martes</b>	
	<b>Miércoles</b>	
	<b>Jueves</b>	
	<b>Viernes</b>	
	<b>Sábado</b>	
	<b>Domingo</b>	
<b>SEGUNDA SEMANA</b>	<b>Lunes</b>	
	<b>Martes</b>	
	<b>Miércoles</b>	
	<b>Jueves</b>	
	<b>Viernes</b>	
	<b>Sábado</b>	
	<b>Domingo</b>	



## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

<b>TERCERA SEMANA</b>	<b>Lunes</b>	
	<b>Martes</b>	
	<b>Miércoles</b>	
	<b>Jueves</b>	
	<b>Viernes</b>	
	<b>Sábado</b>	
	<b>Domingo</b>	

### Calendario 3: El primer año, mes a mes

Se trata de un calendario muy importante para el funcionamiento del restaurante, sobre todo en los meses tan importantes que suceden a la fecha de inauguración. En realidad, puedes haber hecho una previsión antes de abrir, incluso mucho antes, si a la hora de crear el concepto tenías muy claro de qué modo se iban a desarrollar todos los aspectos operativos. En este caso, lo que debes hacer es revisarlo y actualizarlo en el momento de abrir, ya que es posible que hayan cambiado circunstancias, expectativas o planes.

Este calendario debe incluir, a grandes rasgos, las decisiones importantes que has previsto tomar cada mes. Aunque abras a mitad del año, es importante que adecues el calendario y lo cuadres para que, a partir del año siguiente, contemple la actividad de enero a diciembre. En efecto, hay toda una serie de acciones que necesariamente tienen cumplimiento anual, por ejemplo los cierres contables.

Entre los aspectos que puede incluir este calendario debes tener en cuenta los cambios de carta según temporada, la organización de todo el proceso creativo si has decidido apostar por la innovación, la renovación de recursos humanos, el calendario fiscal, las actividades que has previsto que empiecen a partir de un momento determinado del año, los cambios de oferta, etc.

**¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?**

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

**Calendario 3: El primer año, mes a mes**

<b>ENERO</b>	
<b>FEBRERO</b>	
<b>MARZO</b>	
<b>ABRIL</b>	
<b>MAYO</b>	
<b>JUNIO</b>	
<b>JULIO</b>	
<b>AGOSTO</b>	
<b>SEPTIEMBRE</b>	
<b>OCTUBRE</b>	
<b>NOVIEMBRE</b>	

## ¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

<b>DICIEMBRE</b>	
------------------	--

### Calendario 4: Previsión a cinco años vista

El presente calendario se hace una vez se ha abierto el restaurante, por ejemplo a los seis meses de la apertura, y una vez ya tienes claro cómo es y cómo funciona tu negocio.

El sentido de este calendario es prever las grandes decisiones que deberás tomar a nivel financiero, a nivel de ahorro, a nivel de estrategia y a nivel de oferta. Cinco años es un ejemplo de la extensión que puedes prever. El modelo anglosajón, por ejemplo, prevé una planificación a cinco, diez y veinte años.

### Calendario 4: Previsión a cinco años vista

<b>AÑO 1</b>	
<b>AÑO 2</b>	
<b>AÑO 3</b>	
<b>AÑO 4</b>	

**¿CÓMO PUEDO COMPRENDER?**

*Las etapas de la creación, operación y evolución de un restaurante  
No es lo mismo crear, abrir, hacer funcionar, evolucionar, transformar, cerrar...*

<b>AÑO 5</b>	
--------------	--

# EL PAPELEO



## *Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto*

### *Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

## **Empieza el papeleo<sup>1</sup>**

**¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que decidir?**

**El papeleo con la administración y otras entidades de control**

Podemos empezar de muchas maneras, pero como punto de partida vamos a tratar de identificar todos los trámites a considerar para cumplir con las obligaciones administrativas y legales correspondientes según el ámbito del que se trate:

- Proceso de constitución de la personalidad jurídica con la que vamos a desarrollar la actividad
- Trámites administrativos para la puesta en marcha de la actividad de la empresa
- Obligaciones contables
- Obligaciones fiscales
- Trámites en materia laboral
- Trámites para la compra o el alquiler del local
- Trámites para la obra o reforma del local
- Trámites para la obtención de la licencia de actividad
- Trámites para cumplir con la legislación sectorial específica
- Trámites en materia higiénico-sanitaria

---

<sup>1</sup> Para elaborar este *Manual de gestión* nos hemos centrado en la legislación de Barcelona, pues nuestra experiencia se concentra en esta localidad. Sin embargo mucha de esta información puede ser válida para cualquier otro punto de la geografía de nuestro país.

- Otros trámites y requisitos

Seguramente irás trabajando paralelamente en muchos de estos...

No te asustes, porque como verás ES UN PAPELEO INCREÍBLE.

Por eso es importante que cuando leas las siguientes páginas te marques todo aquello que haga referencia a tu situación y, a la vez, elabores un listado de quién va a hacer cada cosa:

- Gestoría fiscal
- Gestoría laboral
- Notaría
- Abogado civil
- Agente de patentes y marcas
- Arquitecto técnico
- Diseñadores
- Ingeniería técnica
- Entidad de control ambiental
- Mutua
- Empresa especializada en formación en materia higiénico-sanitaria
- etc.

## **Proceso de constitución**

Tendremos que haber decidido ya si lo hacemos solos o no. Y ahora ya viene...

### **Proceso de constitución de la forma jurídica que has decidido**

Cuando hablamos de proceso de constitución de la personalidad jurídica de nuestra empresa, debemos valorar junto a un experto (asesor fiscal) cuál es la mejor forma jurídica que se adapta a nuestra situación, tamaño y experiencia. Hay multitud de formas jurídicas<sup>2</sup>, pero las más habituales

---

<sup>2</sup> Podemos diferenciar entre empresario individual, emprendedor de responsabilidad limitada, comunidad de bienes, sociedad civil, sociedad colectiva, sociedad comanditaria simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad limitada de formación sucesiva, sociedad limitada nueva empresa, sociedad anónima, sociedad comanditaria por acciones, sociedad de responsabilidad limitada laboral,

son las siguientes: empresario individual (autónomo), sociedad civil, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.

Tomemos como ejemplo la constitución de una sociedad limitada, la forma más habitual en el modelo de restaurante que estamos tratando. En este caso, el proceso de constitución de la misma será el siguiente:

### **1. Solicitud de certificación negativa del nombre**

Se solicita en el Registro Mercantil central y consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir. Por ello debemos presentar 3 posibilidades de nombres para nuestra nueva empresa con orden de prioridad, y el Registro Mercantil central nos contestará a través de dicha certificación negativa del nombre con cuál podemos inscribir nuestra empresa.

Es un requisito indispensable para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de sociedades y demás entidades inscribibles.

### **2. Apertura de cuenta bancaria, depósito del capital social y certificado bancario de cuenta de la sociedad en constitución**

Para la creación de una nueva sociedad es indispensable abrir una cuenta a nombre de la sociedad con el importe acordado ente los socios (en el caso de una sociedad de responsabilidad limitada, el mínimo es de 3.000,00 €). Cada socio deberá ingresar en esta cuenta la cantidad que le corresponda en función del porcentaje de participación que se haya acordado.

### **3. Escritura de constitución y estatutos de la sociedad**

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá contener necesariamente:

- La identidad del socio o los socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.

---

sociedad anónima laboral, sociedad cooperativa, sociedad cooperativa de trabajo asociado, sociedades profesionales, sociedad de garantía recíproca, entidades de capital riesgo y agrupación de interés económico.



*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean distintas alternativas.
- La identidad de la persona o las personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
  - La denominación de la sociedad.
  - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
  - El domicilio social.
  - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de estos.
  - El modo o los modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
  - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil provincial.

#### **4. Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil**

La inscripción de una sociedad en el Registro Mercantil, produce su plena capacidad jurídica.

En la hoja abierta a cada sociedad se inscribirán obligatoriamente:

- La constitución de la sociedad.
- La modificación del contrato y de los estatutos sociales, así como los aumentos y las reducciones del capital.
- La prórroga del plazo de duración.
- El nombramiento y cese de administradores, liquidadores y auditores.

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- Los poderes generales y las delegaciones de facultades, así como su modificación, revocación y sustitución.
- La apertura, el cierre y demás actos y circunstancias relativos a las sucursales.
- La transformación, fusión, escisión, rescisión parcial, disolución y liquidación de la sociedad.

- La designación de la entidad encargada de la llevanza del registro contable, en el caso de que los valores se hallen representados por medio de anotaciones en cuenta.
- Las resoluciones judiciales inscribibles relativas al concurso, voluntario o necesario, principal o acumulado, de la sociedad y las medidas administrativas de intervención.
- Las resoluciones judiciales o administrativas, en los términos establecidos en las leyes y reglamentos.
- El sometimiento a supervisión de una autoridad de vigilancia.
- En general, los actos o contratos que modifiquen el contenido de los asientos practicados o cuya inscripción prevean las leyes o reglamentos.

#### **5. Solicitud del código de identificación fiscal**

Una vez que la sociedad ha quedado legalmente constituida, deberá procederse en el plazo de treinta días a la solicitud del código de identificación fiscal, a través del cual, y a efectos fiscales, la sociedad quedará plenamente identificada, con independencia de las modificaciones que experimente, salvo en el caso de cambio de forma jurídica.

La solicitud de este código se efectuará en la delegación de Hacienda de la provincia, mediante la presentación de los siguientes documentos:

- Impreso oficial cumplimentado (modelo 036). Dicho modelo deberá estar firmado obligatoriamente por todos los socios de la sociedad además de por el administrador o apoderado de la misma.
- Fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.
- Fotocopia del DNI, NIE o CIF de los socios, así como el DNI del administrador o apoderado (adjuntando copia del poder notarial), si fuera una persona distinta.

Si la documentación aportada es correcta, se asignará provisionalmente a la empresa el código de identificación.

La asignación de este código provisional tendrá una validez de seis meses, plazo en el cual la empresa deberá retirar la tarjeta de identificación fiscal definitiva, debiendo presentar en dicho momento el código de identificación fiscal provisional original y fotocopia de la escritura de constitución con la correspondiente inscripción en el Registro Mercantil. Igualmente deberá utilizarse el modelo 036.

En ese momento podemos empezar a recibir facturas a nombre de la sociedad y a operar.

Sin embargo, no olvides realizar los trámites que se detallan a continuación para asegurar que empezamos con buen pie para cumplir todas las obligaciones administrativas, legales y fiscales asociadas a la actividad empresarial.

## **Trámites administrativos para la puesta en marcha de la actividad**

Si bien ya tenemos una sociedad legalmente constituida, para poder empezar a operar y tener una sociedad activa, en la cual podamos desarrollar las obligaciones asociadas, deberemos realizar los siguientes trámites:

### **1. Enviar copia de la escritura de constitución con el sello de entrada del Registro Mercantil a la entidad bancaria**

No hay que olvidar enviar una copia de la escritura de constitución y del CIF a la entidad bancaria, así como de los apoderados de la empresa si los hubiera distintos al administrador.

De esta manera, la cuenta quedará completamente operativa.

### **2. Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social**

El alta en el régimen de la Seguridad Social que corresponda en cada caso estará condicionada al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social. En cualquier caso, los socios de la empresa que trabajen en la misma y tengan una participación mayor al 25% (habría que comprobar que el porcentaje no ha cambiado) deberán considerarse vinculados y se encuadrarán en el régimen especial de trabajadores autónomos.

A la hora de dar de alta a un administrador, recomendamos que sea una persona ya previamente dada de alta como autónomo, de forma que no tengáis duplicidad de costes.

### **3. Alta en el impuesto de actividades económicas**

El IAE grava a las personas físicas (autónomos), las personas jurídicas (sociedades) y las entidades sin personalidad jurídica (sociedades civiles y comunidades de bienes) que realicen, en territorio nacional, actividades empresariales, profesionales y artísticas, salvo las agrícolas, las ganaderas dependientes, las forestales y las pesqueras.

Están EXENTOS del pago del IAE (aunque realicen actividades económicas):

- Las personas físicas.
- Las sociedades, entidades sin personalidad jurídica y los contribuyentes por el impuesto sobre la renta de no residentes con un importe neto de cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros del penúltimo año anterior al del devengo del impuesto, con carácter general.
- Los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros periodos impositivos.

Todas las personas y entidades incluidas en el censo de empresarios, profesionales y retenedores deben declarar todas las actividades económicas que desarrollen, así como, en su caso, la relación de los establecimientos o locales en los que las lleven a cabo, mediante la declaración censal, modelos 036 o 037. Esta obligación es independiente de que, además y en su caso, la entidad pueda estar obligada al pago del impuesto sobre actividades económicas y deba presentar las correspondientes declaraciones del IAE.

En caso de resultar exento el pago del IAE, deberás notificar el cambio.

#### **4. Legalización del libro de actas, del libro registro de socios, del libro registro de acciones nominativas y del libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad**

La legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros registro (de actas, de socios o de acciones) y a presentarlos anualmente en el Registro Mercantil provincial.

Más concretamente, el artículo 26 del Código de Comercio establece la obligación para las sociedades mercantiles de llevar un libro de actas con, al menos, el siguiente contenido:

- Todos los acuerdos tomados por las Juntas generales y especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad, con expresión de los datos relativos a la convocatoria y a la constitución del órgano, un resumen de los asuntos debatidos, las intervenciones de las que se haya solicitado constancia, los acuerdos adoptados y los resultados de las votaciones.

De forma adicional, para las sociedades de responsabilidad limitada, la Ley de sociedades de capital dispone, en su artículo 104, la obligación de llevar un libro registro de socios con el siguiente contenido:

- La titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, indicando la identidad y el domicilio del titular de la participación.

- En su caso, la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre las participaciones, identificando también al titular de dichos derechos reales o gravámenes.

También el régimen jurídico de las sociedades unipersonales (sociedades anónimas y de responsabilidad con un único socio) del capítulo III del título I de la Ley de Sociedades de Capital dispone la obligación de llevar un libro registro de contratos celebrados entre el socio único y su propia sociedad. En él se transcribirán dichos contratos, que deberán constar por escrito o en la forma documental que exija la ley de acuerdo con su naturaleza.

El proceso de legalización de libros está establecido en el Código de Comercio. Se trata de un trámite de presentación de los referidos libros en el Registro Mercantil correspondiente a la provincia donde la entidad tenga su sede, para que este anote la presentación en sus propios registros y diligencie y selle los libros presentados. Es un trámite diseñado para dar autenticidad al contenido de dichos libros.

En el Registro Mercantil se realizan dos procesos de legalización:

- Presentación de libros en blanco (legalización *a priori*): antes de su utilización se llevará de forma física en papel el libro en blanco al Registro Mercantil.
- Presentación de hojas encuadernadas (legalización *a posteriori*): presentación del libro al Registro una vez cumplimentado.

## 5. Obtención de un certificado electrónico

El certificado electrónico posibilita firmar documentos electrónicos e identificar inequívocamente al propietario de la firma, y es imprescindible para que el Ministerio de Hacienda nos pueda comunicar de forma telemática cualquier incidencia o comprobación que inste a realizar. Es obligatorio para todas las SL y SA, pues ciertos trámites solo podrán hacerse de forma electrónica.

Tiene como misión validar y certificar que una firma electrónica se corresponde con una persona física, persona jurídica o colectividad sin personalidad jurídica. Contiene la información necesaria para firmar electrónicamente e identificar a su propietario con sus datos: nombre, NIF, algoritmo y claves de firma, fecha de expiración y organismo que lo expide.

Para obtener el certificado electrónico hay que proceder a la identificación del responsable o usuario del certificado. Esto requiere que el solicitante se persone en las oficinas de una autoridad de registro. La función de estas oficinas es corroborar la identidad del usuario.

Una vez comprobada la identidad de forma presencial, la autoridad de registro permite la descarga del certificado, que se realiza desde el navegador.

**Nota importante:** se debe utilizar el mismo navegador durante todo el proceso, desde la solicitud hasta la descarga final del certificado.

## 6. Legalización del libro diario y del libro de inventarios y cuentas anuales

Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los siguientes documentos contables: un libro diario y un libro de inventarios y cuentas anuales.

El artículo 27 del Código de Comercio establece la obligación de presentar dichos libros ante el Registro Mercantil provincial del lugar donde tenga su domicilio la empresa.

Este es el proceso de legalización de libros: la obligación de llevar los referidos libros al Registro Mercantil para que este anote la presentación en sus propios registros y diligencie y selle los libros presentados. Es un trámite diseñado para dar autenticidad al contenido de dichos libros.

En el Registro Mercantil, se realizan dos procesos de legalización:

- Presentación de libros en blanco (legalización *a priori*): antes de su utilización se llevará de forma física, en papel, el libro en blanco al Registro Mercantil. Es una práctica cada vez menos habitual debido a la utilización de los formatos digitales.
- Presentación de hojas encuadradas (legalización *a posteriori*): presentación del libro al Registro una vez cumplimentado. Es posible la presentación en formato digital de los libros, grabados en disquete o CD.

## Obligaciones contables

Hasta ahora hemos visto los trámites para constituir la sociedad y ponerla a punto para operar. De momento, no hemos visto ningún trámite que permita poner en marcha el local, solamente la sociedad. A continuación, trataremos las distintas tareas y obligaciones que tenemos a nivel contable.

Tanto los empresarios individuales como los empresarios sociales (sociedades o empresas mercantiles) están obligados a llevar su contabilidad de la manera más ordenada, pues, sin una buena administración, difícilmente será eficaz su actividad.

La contabilidad de la empresa es objeto de regulación por parte de las normas jurídicas (especialmente las Leyes), y debe velar por la exactitud de sus datos, en aras de los intereses de quienes están relacionados con la empresa, ya sean acreedores, accionistas, o el propio personal.

Para que la información económica de todas las empresas españolas sea uniforme –y pueda ser analizada y comparada, ya sea por sectores, por zonas geográficas, o por cualquier otro parámetro–, debe ofrecerse atendiendo a unos principios comunes, a la hora de confeccionarse.

El Plan General de Contabilidad (PGC), regulado por el Real Decreto 1643/1990 de 20 de diciembre, de uso obligatorio tanto para empresas como para particulares, desde el 1 de enero de 1991 es el medio por el que se regula toda esa información económica, y se hace uniforme.

Es importante saber que existe un Plan General Contable para microempresas y pymes simplificado que permite una gestión menos detallada de la contabilidad obligatoria. Te recomendamos que consultes con tu asesor para poder acogerte a dicho plan.

Los libros obligatorios en materia contable (también llamados *libros de comercio*) que debe llevar toda empresa, y que ya hemos visto cómo legalizarlos, son:

1. Libro de inventario y cuentas anuales
2. El libro diario

Concretamente, el detalle de estos libros es:

### **Libro de inventarios y cuentas anuales**

Este libro incluye los balances de situación y los balances de sumas y saldos, además de las cuentas anuales.

- a) Los balances de situación son documentos que incluyen dos apartados diferentes: el activo y el pasivo**

El activo indica todo lo que la empresa posee; es decir, el valor de los terrenos, las máquinas, los edificios, el género que tiene en el almacén, el dinero que tiene en los bancos, etc.



El pasivo se divide en dos apartados: el pasivo exigible y el pasivo no exigible. El pasivo exigible informa de las deudas de la empresa: las deudas que tiene con los que les han suministrado las máquinas, con los que les han suministrado el género, etc.

Como el activo debe ser siempre igual al pasivo, el resto, hasta llegar a cuadrar ambos, constituye el neto patrimonial, que se incluye dentro del pasivo no exigible.

Por ejemplo, supongamos que una empresa se constituye con 100.000 euros, y que compra un edificio por valor de 1.000.000 de euros, quedando a deber al constructor los 900.000 euros restantes. Su balance de situación sería, al final del año, el siguiente:

ACTIVO	PASIVO
Edificios 1.000.000	Capital inicial 100.000
	Acreeedores 900.000
<b>TOTAL 1.000.000</b>	<b>TOTAL 1.000.000</b>

La cuenta de acreedores reflejará la deuda por la parte restante del valor del edificio, que se deja a deber. Obviamente, el activo y el pasivo cuadran y su importe es el mismo: 1.000.000 de euros.

El balance de situación es obligado hacerlo al menos dos veces al año, que será cuando se inicie y se cierre el ejercicio económico (como norma general, el 1 de enero y el 31 de diciembre). Obviamente, el balance inicial será el mismo que el balance final del ejercicio inmediatamente anterior. Por ejemplo, el balance inicial a 1/1/2010 será el mismo que el balance final a 31/12/2009.

#### **b) Los balances de sumas y saldos (también llamados *balances de comprobación*)**

Informan de la suma de operaciones realizadas a una fecha dada: volumen de compras, volumen de ventas, volumen de pagos al personal, importe de las inversiones, importes pagados durante el periodo a los que nos han servido el género, etc. Nos informa de los saldos (igual que el balance de situación), pero sin adoptar la estructura de activo y pasivo. Lo que tiene la empresa adopta signo positivo, y lo que debe y lo que constituye el neto patrimonial va con signo negativo.

Los balances de sumas y saldos deberán hacerse, como mínimo, de forma trimestral, con lo que al finalizar el año deberíamos haber confeccionado cuatro balances de este tipo.

**c) Las cuentas anuales**

Incluyen, asimismo, el balance de situación al cierre del ejercicio, la cuenta de pérdidas y ganancias al cierre del ejercicio y la memoria.

La cuenta de pérdidas y ganancias detalla todas las partidas de gastos e ingresos que ha tenido la empresa, según el modelo que a tal efecto establece el PGC.

La memoria informa, entre otras cosas, de todas aquellas partidas contables importantes, que deben identificarse por separado, haciendo un análisis más detallado, de la forma en que se han registrado los saldos de esas partidas.

**Resumen:**

- El libro de inventarios incluye:
  - Balances de situación:
    - Balance al inicio del ejercicio
    - Balance al final del ejercicio
  - Balances de sumas y saldos:
    - Balance de sumas y saldos del 1.º trimestre
    - Balance de sumas y saldos del 2.º trimestre
    - Balance de sumas y saldos del 3.º trimestre
    - Balance de sumas y saldos del 4.º trimestre
- Las cuentas anuales incluyen:
  - Balance de situación al final del ejercicio (es el mismo que el mencionado en el apartado de balances de situación, con lo que no es necesario volverlo a confeccionar).
  - Cuenta de pérdidas y ganancias al final del ejercicio.
  - Memoria del ejercicio.
  - Estado de cambios en el patrimonio neto.
  - Estado de flujos de efectivo.

Sin embargo, existe la posibilidad de presentar un modelo de cuentas abreviadas de forma que su preparación sea más sencilla, así como la posibilidad de presentar unas cuentas especiales para pymes. Te recomendamos que te informes con tu asesor para conocer los detalles de estas cuentas, igual como de los requisitos necesarios para tener la posibilidad de presentarlas.

### **Libro diario**

El libro diario informa de todas las operaciones que ha realizado la empresa a lo largo del año, operación por operación (compra a compra y venta a venta). En el libro diario, cada operación se registra en lo que se denominan *asientos contables*, que deberán ser correlativos por fechas de operación y numerados.

### **Otros libros voluntarios**

#### ***El libro mayor***

Si los dos libros mencionados anteriormente son obligatorios, el libro mayor no lo es, ni para los empresarios individuales ni para los empresarios sociales.

De lo que no cabe duda es de que se trata de un libro contable de gran utilidad, pues sin él sería casi imposible (o, al menos, extremadamente laborioso) poder confeccionar los balances de sumas y saldos, que deben incorporarse al libro de inventarios y balances.

El libro mayor recoge, partiendo de los datos del libro diario, todos los saldos de cada partida, cliente a cliente, proveedor a proveedor, etc.

#### ***Libros auxiliares***

Las empresas, de acuerdo con el Código de Comercio, pueden llevar, además de los libros obligatorios, todos aquellos libros auxiliares que estimen útiles para su gestión. Ejemplos de este tipo de libros pueden ser los de caja, bancos, entradas de almacén, salidas de almacén, etc.

## Obligaciones fiscales

### Los impuestos

#### **La declaración de IVA**

##### Qué es el IVA

El IVA o impuesto al valor agregado es un tributo o impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y grava las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios y profesionales.

El IVA es un impuesto donde, justamente, lo que se estará pagando tiene relación con el valor que agreguemos a los productos o servicios que hayamos adquirido. El IVA, lo paga la empresa de dos formas distintas: la primera es a través de sus proveedores, y la segunda mediante las declaraciones periódicas que hace al fisco del impuesto del valor agregado.

El cobro del IVA para una empresa se ejecuta en el momento en que una empresa que vende un producto o servicio emite la factura correspondiente. Las compañías, en líneas generales, poseen el derecho de recibir un reembolso del IVA que han pagado a otras compañías a cambio de facturas, lo que se denomina como *crédito fiscal*, restándolo del monto de IVA que cobran a sus clientes (el *débito fiscal*). La diferencia entre crédito fiscal y débito fiscal debe ser entregada al fisco.

A efectos prácticos, el IVA tiene un efecto cero sobre los costes de la empresa y en realidad hacemos de meros recaudadores de impuestos para Hacienda.

La diferencia entre el IVA repercutido (cobrado a nuestros clientes) y el IVA soportado (pagado a nuestros proveedores y acreedores) se paga a Hacienda conforme al calendario de declaraciones.

Si bien el IVA no tiene ningún efecto sobre el cálculo de coste, sí que lo tiene sobre las necesidades de tesorería e inversión. Es decir: cuando presupuestes la inversión necesaria para montar tu restaurante, sí que deberás tener en cuenta el importe del IVA. Puede parecer obvio, pero es un error bastante común.

#### **Las declaraciones de IRPF (el impuesto sobre la renta de las personas físicas)**

##### Qué es el IRPF

El impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) es una pieza clave de los sistemas fiscales modernos. A través de él se busca particularmente la aplicación de los principios de capacidad económica, equidad, justicia y redistribución de la riqueza.

El IRPF constituye un impuesto directo que recae sobre la obtención de la renta, como manifestación inmediata de la capacidad económica de los ciudadanos, pues se considera que la renta de cada persona es indicativa de su grado de bienestar y, por tanto, permite determinar cuál ha de ser la contribución de cada uno al sostenimiento de los gastos públicos.

Dentro del concepto de *renta* se engloban:

- Los rendimientos del trabajo y las actividades económicas (sueldos, salarios y otro tipo de rendimientos, como los de los profesionales independientes).
- Los rendimientos del capital (intereses de cuentas bancarias, dividendos de acciones....) y las ganancias y pérdidas patrimoniales (artículo 6 de la Ley).

Existen una serie de rentas que están exentas del impuesto, como es el caso de las pensiones de la Seguridad Social por incapacidad permanente absoluta, determinados premios literarios, las becas para estudios reglados o ciertas prestaciones por desempleo, entre otras (artículo 7 de la Ley).

A los únicos efectos del cálculo del impuesto, las rentas del contribuyente se clasificarán en función de su origen como renta general (sueldos, premios, etc.) o del ahorro (intereses de cuentas bancarias, ganancias o pérdidas por transmisiones de bienes, etc.).

La renta por la que se paga el impuesto es la renta neta; es decir, una vez deducidos los gastos necesarios para su obtención, como las cotizaciones a la Seguridad Social y por derechos pasivos. Además, si la persona ha tenido pérdidas, puede, dentro de determinados límites, compensarlas con las ganancias, incluso si las pérdidas son de años anteriores.

Este impuesto se caracteriza porque tiene en cuenta las circunstancias personales y familiares de los ciudadanos para conocer su verdadera capacidad económica. Otro rasgo importante es que se trata de un impuesto progresivo, ya que el porcentaje (tipo de gravamen) que se aplica para determinar la cantidad que cada uno debe pagar varía en forma más que proporcional a la variación de la renta que se grava (base imponible).

**Por ello, es importante que todos los trabajadores de nuestra empresa nos faciliten cumplimentado el modelo 145, por el cual conoceremos su situación personal y nos permitirá aplicar la retención que le corresponde.**

El modelo 145, te lo facilitará la gestoría junto con el contrato del trabajador. Sin embargo, es importante que sepas cómo debes rellenarlo para poder guiar a tus trabajadores cuando deban hacerlo.

Por otro lado, es importante que a la hora de firmar el contrato de los nuevos trabajadores, les brindes la posibilidad de incrementar de forma totalmente voluntaria el porcentaje de IRPF aplicable.

El cálculo del IRPF se realiza en base a las ganancias esperadas de todo el año si se trata de un contrato indefinido, y de las rentas obtenidas durante el periodo de vigencia de un contrato temporal.

De esta forma, en caso de que sea indefinido (que siempre será nuestra recomendación), es importante que le hagas saber que, con el cambio de año, cambiará el porcentaje de su IRPF y, por tanto, el líquido que recibirá como salario. Mediante una subida voluntaria del IRPF evitará este cambio, y en el momento de realizar la declaración de la renta le saldrá más positiva.

Así, mediante esta explicación habrás entendido la importancia de negociar los salarios en bruto y nunca en neto. Un cambio legislativo que incremente el IRPF, un cambio de situación personal... saldría de tu bolsillo.

Finalmente, es importante recordar la obligatoriedad de entregar el certificado de ingresos anuales a todos los trabajadores, mediante el cual el trabajador podrá ver las retenciones aplicadas para poder realizar su declaración de la renta si lo necesitara. Este documento será facilitado por la propia gestoría.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta el calendario de pago del impuesto sobre la renta:

- En el caso de los trabajadores en régimen general, mes a mes a lo largo del año mediante las cantidades que nos retienen de la nómina.
- En el caso de los profesionales que emiten facturas con retención, mediante esas retenciones que la empresa a la que se factura debe ingresar a Hacienda por cuenta del autónomo.

Por eso, al llegar el periodo de declaración en mayo-junio del año siguiente, se debe restar todo lo que se ha ido pagando durante el año en concepto de retenciones. Si tras esa resta y la de todas las reducciones y deducciones que nos hemos ido aplicando resulta una cantidad positiva, hay que ingresarla, pero si hemos pagado de más, la Agencia Tributaria nos devuelve el exceso.

Así, como empresarios deberemos retener e ingresar por cuenta tanto de los empleados como de los profesionales las retenciones que hayamos practicado por su cuenta:

- Profesionales
- Empleados

Por otro lado, es muy importante que exista una coordinación adecuada entre el departamento contable y tu gestoría laboral para cumplir con las obligaciones de pago del IRPF aplicado a los profesionales.

### ***El impuesto sobre sociedades***

#### **Qué es el impuesto sobre sociedades**

Es un tributo que grava la renta de las empresas y demás personas jurídicas.

El impuesto sobre sociedades es un impuesto que se aplica a los beneficios que obtienen las sociedades y otras entidades jurídicas.

Como algunas comunidades de España disponen de autonomía fiscal, el tipo impositivo no es el mismo en todo el país.

Es importante saber que, en caso de pérdidas, la empresa podrá compensar en diferido esas pérdidas con el resultado de ejercicios futuros mediante el impuesto sobre sociedades.

### **Las retenciones sobre alquileres**

Los arrendatarios y subarrendatarios –inquilinos– de inmuebles urbanos quedarán obligados a retener a sus arrendadores siempre que se trate de:

- Personas jurídicas, comunidades de propietarios, sociedades civiles o comunidades de bienes y demás entidades en régimen de atribución de rentas.
- Empresarios individuales y profesionales, cuando satisfagan alquileres para el ejercicio de sus actividades.
- No residentes que operen mediante establecimiento permanente.

Practicarán retención los inquilinos de inmuebles urbanos: locales comerciales, industriales o de negocio o de terrenos de naturaleza urbana. No tendrán obligación de retener:

- Cuando se realicen arrendamientos de viviendas por parte de empresas para sus empleados.
- Cuando las rentas satisfechas por el inquilino no superen los 900 € anuales.

La retención se aplica sobre el importe de la rentas, cualquiera que sea su calificación (además de la renta, los suministros, tasas, etc. que el arrendador repercuta sobre el arrendatario), y su importe es el resultado de aplicar el 21% sobre los conceptos que se satisfagan al arrendador.

El arrendatario o subarrendatario (inquilino), en su condición de retenedor (rentas dinerarias) u obligado a ingresar a cuenta (rentas en especie), está obligado a ingresar trimestralmente, o mensualmente si es una gran empresa, las retenciones e ingresos a cuenta efectuados en el modelo 115. Igualmente, deberá presentar un resumen anual de las retenciones e ingresos a cuenta efectuados en el ejercicio, mediante el modelo 180.

### **El impuesto sobre bienes inmuebles**

Los propietarios de bienes inmuebles en España vienen obligados, todos los años y por el mero hecho de serlo, a abonar a su ayuntamiento la llamada *contribución*, que no es otra cosa que el impuesto sobre bienes inmuebles.

Concretamente, es un impuesto que grava la propiedad de los bienes inmuebles, ya sean rústicos o urbanos.

Su carácter es municipal y se devenga anualmente.



La base imponible sobre la que se calcula el impuesto es el valor catastral del inmueble (valor del suelo y de la edificación).

El tipo de gravamen se calcula en función de cada ayuntamiento y del número de habitantes del municipio del que se trate, y la cuota tributaria es el resultado de aplicar a la base imponible el tipo de gravamen que corresponda en su caso.

Es importante que en el contrato de alquiler negocios quién deberá pagar este impuesto, pues a pesar de ser un impuesto que penaliza la propiedad, puede ser una fuente de conflicto.

## **Las tasas**

### **Qué es una tasa**

Son tributos que pagan los ciudadanos como consecuencia de la realización de una actuación administrativa que les beneficia individualmente, pero que están obligados a solicitar o recibir (por ejemplo: la recogida de basuras o la expedición del DNI).

Es importante que te informes en profundidad de todas las tasas relativas a tu ayuntamiento, que entre otras pueden ser la recogida de basura, la licencia de terraza, etc.

Es muy importante que te mantengas actualizado en el pago de estas tasas, porque cualquier impago podría comportar consecuencias negativas a la hora de renovar ciertas licencias.

### **A continuación presentamos resumido el calendario fiscal resumido para autónomos y pymes.**

A modo de resumen de las obligaciones de la empresa, te detallamos mensualmente todas las fechas del año para presentar los impuestos y retenciones, IRPF, IVA, declaración de la renta e impuesto sobre sociedades. En este calendario se recogen los impuestos más importantes y comunes para este tipo de régimen, y no se recogen otros impuestos especiales de carácter medioambiental, energético...

Este es el calendario de 2016. Aunque las fechas son similares cada año, te aconsejamos que actualices estos datos con la Agencia Tributaria y te los marques en el calendario.

## Calendario fiscal 2016 para autónomos y pymes

---

### ENERO

#### Hasta el día 20:

- Retenciones cuarto trimestre 2015: modelos 111 y 115

---

### FEBRERO

#### Hasta el día 1 de febrero:

##### IRPF:

##### Pagos fraccionados renta cuarto trimestre de 2015:

- Estimación directa: modelo 130
- Estimación objetiva: modelo 131

##### IVA:

- Cuarto trimestre de 2015. Autoliquidación: modelo 303
- Cuarto trimestre (o año 2015). Declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias: modelo 349
- Resumen anual 2015: modelo 390

Retenciones, resumen anual 2014: modelos 180 y 190

#### Hasta el día 29:

Declaración anual de operaciones con terceros, año 2015: modelo 347

---

### ABRIL

#### Hasta el día 20:

Retenciones primer trimestre de 2016: modelos 111 y 115

##### IRPF:

##### Pagos fraccionados renta primer trimestre de 2016:

- Estimación directa: modelo 130
- Estimación objetiva: modelo 131

##### Sociedades:

##### Pagos fraccionados ejercicio en curso:

- Régimen general: modelo 202

##### IVA:

- Primer trimestre de 2016. Autoliquidación: modelo 303
  - Primer trimestre de 2016: Declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias: modelo 349
-

---

<b>MAYO</b>	<p><b>Desde el 10 de mayo hasta el día 25 de junio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borrador y declaración anual 2015 con resultado a ingresar con domiciliación en cuenta: modelos D-100 y D-714</li> </ul> <p><b>Desde el 10 de mayo hasta el día 30 de junio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borrador y declaración anual 2015 con resultado a devolver, renuncia a la devolución, negativo y a ingresar sin domiciliación: modelos D-100, D-714</li> </ul>
-------------	---

---

<b>JULIO</b>	<p><b>Hasta el día 20:</b></p> <p>Retenciones segundo trimestre de 2016: modelos 111 y 115</p> <p>IRPF:</p> <p>Pagos fraccionados renta segundo trimestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimación directa: modelo 130</li> <li>- Estimación objetiva: modelo 131</li> </ul> <p><b>Hasta el día 25:</b></p> <p>Sociedades:</p> <p>Declaración anual 2015: Modelo 200</p>
--------------	--

---

<b>OCTUBRE</b>	<p><b>Hasta el día 20:</b></p> <p>Retenciones tercer trimestre de 2016: modelos 111 y 115</p> <p>IRPF:</p> <p>Pagos fraccionados renta tercer trimestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimación directa: modelo 130</li> <li>- Estimación objetiva: modelo 131</li> </ul> <p>Sociedades:</p> <p>Pagos fraccionados ejercicio en curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Régimen general: modelo 202</li> </ul> <p>IVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tercer trimestre de 2016. Autoliquidación: modelo 303</li> <li>- Tercer trimestre de 2016: Declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias: modelo 349</li> </ul>
----------------	---

---

<b>DICIEMBRE</b>	<p><b>Hasta el día 20:</b></p> <p>Sociedades: Pagos fraccionados ejercicio en curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Régimen general: modelo 202</li> </ul>
------------------	---

---

**ENERO****Hasta el día 20:**

- Retenciones cuarto trimestre 2016: modelos 111 y 115

**Hasta el 30 de enero:**

## IRPF:

## Pagos fraccionados renta cuarto trimestre de 2016:

- Estimación directa: modelo 130
- Estimación objetiva: modelo 131

## IVA:

- Cuarto trimestre de 2016. Autoliquidación: modelo 303
- Cuarto trimestre (o año 2016). Declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias: modelo 349
- Resumen anual 2016: modelo 390
- Retenciones, resumen anual 2015: modelos 180 y 190

**Hasta el día 29:**

- Declaración anual de operaciones con terceros, año 2016: modelo 347

Fuente e información: [www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)

## Trámites en materia laboral

A partir de este punto haremos referencia a los trámites necesarios para poder contratar trabajadores y formalizar tu equipo.

Es importante que sepas que no hablaremos de contratos ni otras prácticas, pues hemos considerado que sería demasiado engorroso y condicionado a las necesidades de cada restaurante, por lo que hemos preferido incluir algunas pautas para diseñar una buena política de RRHH y reflejarlo en las operativas.

Así, empecemos repasando los trámites para contratar al equipo:

### Libros obligatorios. Obtención y legalización del libro de visitas

Se trata de un libro de carácter obligatorio para las empresas que anota las diligencias que practiquen los inspectores de trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

Las empresas están obligadas a tener en cada centro de trabajo un libro de visitas a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y de los funcionarios habilitados para comprobaciones en materia de riesgos laborales. Dicha obligación alcanza, asimismo, a los trabajadores por cuenta propia y a los titulares de centros o establecimientos, aun cuando no

empleen trabajadores por cuenta ajena, e independientemente del régimen de la Seguridad Social aplicable.

#### **Clases de libros:**

- Convencional o en papel.
- Electrónico (LVe). Las empresas podrán solicitar la sustitución del libro en papel por el alta en la aplicación informática del libro de visitas electrónico. Deberán garantizar que cada centro de trabajo cuenta con al menos un ordenador personal con dispositivo de lector de tarjetas inteligentes con acceso habilitado, a través de Internet, a la aplicación del LVe.

Procedimiento en el caso del libro convencional o en papel:

- Cada uno de los libros de visitas habrá de ser diligenciado en la primera hoja por el jefe de la Inspección Provincial de Trabajo, que certificará la habilitación del libro, y se recogerán además los datos de la empresa. Asimismo, el libro será sellado en todos sus folios.
- Las diligencias que practiquen los inspectores de trabajo del resultado de las visitas realizadas se extenderán simultáneamente por duplicado, y la copia quedará en poder del inspector actuante para su constancia y archivo en las oficinas de la Inspección Provincial de Trabajo respectiva.
- Para la habilitación del segundo libro o ulteriores se presentará el anterior para justificar el agotamiento de sus folios. En los casos de pérdida, deberá comunicarse expresamente tal circunstancia a la Inspección Provincial de Trabajo y proveerse de uno nuevo en el plazo máximo de quince días.

#### **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social**

El empresario que por primera vez vaya a contratar trabajadores deberá solicitar su inscripción como empresario, a efectos de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), antes de dicha contratación.

La inscripción es el acto administrativo por el cual la TGSS asigna al empresario un número para la identificación y el control de sus obligaciones en el respectivo régimen del sistema de la Seguridad Social. Dicho número es considerado como primero y principal código de cuenta de cotización (CCC).

Este código de cuenta de cotización se asignará a todos los trabajadores que contratemos en el régimen general de la Seguridad Social.

Al régimen general pertenecen todos los trabajadores por cuenta ajena españoles o extranjeros, los socios trabajadores de sociedades mercantiles cuando no sean gerentes o tengan control sobre las mismas, los socios trabajadores de las sociedades laborales, etc.

Exclusiones: los trabajadores que desarrollen una actividad profesional comprendida en alguno de los regímenes especiales. Además, el cónyuge, descendientes, ascendientes y demás parientes del empresario por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado inclusive, ocupados en su centro o centros de trabajo, cuando convivan en su hogar y estén a su cargo (salvo prueba de su condición de asalariado).

Es importante señalar que el empresario debe solicitar un código de cuenta de cotización (modelo TA.7) en cada una de las provincias donde ejerza actividad.

Por otro lado, también es importante que solicites el código de cuenta de cotización secundario que te permita formalizar contratos formativos, así como acuerdos de formación con centros formativos. Podrás obtener este número en la web de la Seguridad Social.

### **Comunicación de apertura del centro de trabajo**

Constituida la sociedad o decidida por el empresario, la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de seguridad y salud laboral. Esta comunicación debe ser presentada cualquiera que sea la actividad de la empresa.

¿Qué es un “centro de trabajo”? Es cualquier área, edificada o no, en la que los trabajadores deban permanecer o a la que deban acceder por razón de su trabajo.

Datos que debe recoger la comunicación de apertura:

- Datos de la empresa: nombre o razón social, domicilio, municipio, provincia, código postal, teléfono y dirección de correo electrónico.
- Identificación, documento nacional de identidad o código de identificación fiscal, y si se trata de extranjero, asilado o refugiado, pasaporte o documento sustitutivo.
- Expresión de si la empresa es de nueva creación o ya existente.

- Actividad económica.
  - Entidad gestora o colaboradora de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
  - Datos del centro de trabajo: nombre, domicilio, municipio, provincia, código postal y teléfono. Para la exacta localización del centro deberá concretarse su ubicación de forma clara y precisa.
  - Número de inscripción en la Seguridad Social, clase de centro, causa que ha motivado la comunicación y fecha de comienzo de la actividad.
  - Actividad económica.
  - Número total de trabajadores de la empresa ocupados en el centro de trabajo, distribuidos por sexo.
  - Superficie construida en m<sup>2</sup>.
  - Modalidad de la organización preventiva.
  - Datos de producción y/o almacenamiento del centro de trabajo:
    - Potencia instalada (kW o CV).
    - Especificación de la maquinaria y los aparatos instalados.
    - Actividades, operaciones o agentes incluidos en el anexo I del Real Decreto 39/1997, que aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

### **El plan de prevención de riesgos laborales**

Como empresario serás totalmente responsable de garantizar que en tu centro de trabajo se trabaje con seguridad, de forma que no pongas en riesgo a tu propio equipo ni a otras personas.

En estas líneas haremos un breve repaso de las líneas maestras en qué consistirá la labor de prevención. Bien es cierto que existen algunos casos en los que tú mismo como empresario puedes desarrollar esta tarea; sin embargo, consideramos de vital importancia que cuentes con una empresa de prevención de riesgos laborales, pues te ayudarán con total profesionalidad sobre una ardua labor como es la prevención, llena de pequeños detalles que marcan la diferencia entre un entorno de trabajo seguro y otro que no lo sea.

Te recomendamos que empieces a trabajar con el servicio de prevención desde lo antes posible, para asegurar que las obras que realices en el local cumplen con la normativa vigente en prevención.

Así, por ejemplo, deberás adecuar tus instalaciones; eso incluye una serie de equipos y maneras de trabajar tales como la señalización de las salidas de emergencia, la fijación de las estanterías para evitar su caída... Realmente estas prácticas son tan amplias que convertirían este manual en una larga lista de las mismas; por ello te recomendamos que cuentes con el servicio de prevención des del primer momento.

En líneas generales, deberás desarrollar de forma conjunta con la empresa de prevención los siguientes puntos:

- Evaluación de riesgos y planificación de la prevención: mediante la descripción del organigrama y las funciones de la empresa se podrán detectar:
  - Riesgos comunes de la instalación: los propios de la instalación así como de los equipos, tales como cortafiebres, escaleras...
  - Riesgos por puesto: los asociados a las tareas que debe desarrollar cada puesto de la empresa.
    - Equipos de protección individual: la empresa deberá facilitar todos aquellos equipos de protección que, por lo riesgos detectados, sean necesarios para minimizar los riesgos en el trabajo. Incluye equipos como calzado antideslizante, gafas de protección, guantes de malla, guantes de protección anticorrosiva...
- Política de prevención: consiste en una declaración de principios y compromisos que promuevan mejorar continuamente las condiciones de seguridad y salud dentro de la empresa, como elemento de calidad. Incluirá un plan de vigilancia de la salud.
- Plan de emergencia: tiene por objeto definir la organización y el conjunto de medios y procedimientos de actuación de la empresa, dirigidos a prevenir las potenciales situaciones de emergencia.
  - Medidas de emergencia
  - Nombramiento del jefe de emergencia

Hay que señalar la importancia de la formación en este campo, pues es de obligado cumplimiento que todos los trabajadores, antes de iniciar su trabajo en la empresa, pasen un curso de formación de riesgos laborales específico de la empresa. Dicha capacitación deberá ser realizada por un técnico especializado, así como la capacitación del responsable de la empresa en materia de prevención.

Por otro lado, también deberá nombrarse un responsable de prevención, que será la persona encargada de coordinar las labores de prevención. Indistintamente, también deben nombrarse los



jefes de emergencia que se consideren necesarios para asegurarse que siempre haya uno en las instalaciones y que coordinarán la actuación en caso de emergencia.

A nivel práctico, es importante que en el momento de la firma del contrato también realices las primeras actuaciones en materia de prevención:

- Entrega y firma de información a los riesgos y medidas preventivas. Incluye:
  - Política de prevención
  - Riesgos y medidas preventivas en el puesto de trabajo
  - Medidas de actuación ante emergencias
- Entrega y firma, constatando el hecho, de los equipos de protección individual (EPI) indicados en la política de prevención.
- Reconocimiento médico: todo trabajador tiene el derecho a realizarse un reconocimiento médico, llevado a cabo por la mutua de la empresa. Su voluntariedad depende de los distintos puestos. Es importante que, en caso de no quererlo, el trabajador firme conforme lo ha rechazado.

Hacemos hincapié en el resumen expuesto sobre la materia: es importante que cuentes con los mejores expertos para ya no solo ceñirte a la legislación vigente, sino para dar la confianza en términos de seguridad a tu equipo para desarrollar todo su potencial.

Recuerda que deberás efectuar la coordinación en materia de prevención con todas aquellas empresas que envíen trabajadores a tus instalaciones (empresa de limpieza, empresa de mantenimiento, proveedores con reparto a tus instalaciones...).

### **Afiliación y alta de trabajadores en la Seguridad Social**

La Tesorería General de la Seguridad Social asigna a cada ciudadano un número de la Seguridad Social para la identificación del usuario en sus relaciones con la misma. Este número es obligatorio para ser beneficiario de una pensión u otras prestaciones, y debe estar solicitado antes de la afiliación y alta en algún régimen de la Seguridad Social. El número deberá ir acompañado del nombre y apellidos y el DNI o NIE del ciudadano, y se convertirá automáticamente en número de afiliación de las personas físicas (NAF) que por primera vez se incluyan en el sistema por realizar una actividad.

Todos los trabajadores incluidos en el campo de aplicación del sistema de la Seguridad Social deben estar afiliados. La afiliación es un acto administrativo mediante el cual la TGSS reconoce la condición de incluida en el sistema a la persona física que por primera vez realiza una actividad laboral.

Toda persona que vaya a iniciar una actividad laboral deberá solicitar un número de afiliación. Este número es único y general para todos los regímenes del sistema, y se extiende a toda la vida de las personas comprendidas en él. Las solicitudes de afiliación únicamente surtirán efecto a partir del día en que se inicie la prestación de servicios por el trabajador.

### **Procedimiento**

La afiliación a la Seguridad Social podrá realizarse de la siguiente forma:

- A instancia del empresario
  - Los empresarios están obligados a solicitar la afiliación al sistema de la Seguridad Social de quienes, sin estar afiliados, ingresen a su servicio.
- A instancia del trabajador
  - Los trabajadores por cuenta propia o asimilados que inicien su actividad como tales y no se encuentren ya afiliados estarán obligados a solicitar la afiliación. De igual forma, los trabajadores por cuenta ajena o asimilados cuyo empresario no cumpla con la obligación que se impone en el apartado anterior, podrán solicitar su afiliación al sistema.
- De oficio
  - La afiliación podrá efectuarse de oficio por las direcciones provinciales de la Tesorería General de la Seguridad Social o las administraciones de la misma cuando, como consecuencia de la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, de los datos obrantes en las entidades gestoras o por cualquier otro procedimiento, se compruebe el incumplimiento de la misma.

### **Formalización de los contratos de trabajo**

Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena.

Para cada caso hay que valorar el tipo de contrato que se pueda realizar, ya sea indefinido, por obra y servicio, interino o de sustitución, temporal por aumentos de la actividad, etc.

En cualquier caso, debemos dialogar con nuestra gestoría laboral para determinar y tramitar en cada caso el tipo de contrato laboral que corresponde.



Cuando pactéis los salarios con los trabajadores, deberéis tener en cuenta que:

- El salario mínimo está marcado por el convenio de Hostelería de la comunidad que corresponda.
- El salario viene determinado también por la categoría del restaurante. Debéis vigilar la concordancia entre la categoría y clasificación del restaurante y las tablas salariales que aplicáis del convenio.
- Además, debéis recordar pactar siempre los salarios en bruto.
- Debéis explicar de forma clara y transparente cómo se distribuyen las propinas entre la plantilla.
- El momento de la formalización del contrato es el momento perfecto para dejar claras todas las condiciones laborales. Hay que ser equitativo con todo el equipo y tener claro que es bueno que todo el equipo esté en igualdad de condiciones según la responsabilidad o el trabajo que desarrollan.
- También queremos aprovechar para mencionar que es el momento de establecer con los nuevos miembros del equipo:
  - La asignación de su taquilla.
  - La cesión de vestuario y las condiciones de limpieza y reposición.
  - Material de servicio y las condiciones de uso y reposición.

Por otro lado, recuerda que para formalizar un contrato de trabajo deberás pedir al trabajador la siguiente información:

- DNI: fotocopia del anverso y el reverso.
- Número de afiliación a la Seguridad Social (ver página anterior sobre el procedimiento de afiliación a la Seguridad Social).
- Número de cuenta bancaria: es de vital importancia que pidas un documento en el que se certifique que el titular del número de cuenta es el trabajador. De no ser así, podrías estar ingresando la nómina a una cuenta que no fuese la del trabajador, pudiendo ser interpretado como un fraude por la administración y el propio trabajador.

### **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social**

El Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) es el régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos.

Normalmente se asimila la palabra *autónomo* a la figura del empresario individual. Sin embargo, legalmente se consideran trabajadores autónomos aquellos que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sean o no titulares de una empresa.

La persona física que ostente la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo, se presume legalmente que es un trabajador por cuenta propia o autónomo.

Se incluyen en este régimen:

- Los trabajadores mayores de 18 años que, de forma habitual, personal y directa, realizan una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo, ya sean españoles o extranjeros que ejerzan legalmente su actividad en territorio español.
- El cónyuge y los familiares hasta el segundo grado inclusive por consanguinidad, afinidad y adopción que colaboren con el trabajador autónomo de forma personal, habitual y directa y no tengan la condición de asalariados.
- Los escritores de libros.
- Los trabajadores autónomos económicamente dependientes.
- Los profesionales que ejerzan una actividad por cuenta propia, que requiera la incorporación a un colegio profesional cuyo colectivo se haya integrado en el RETA.
- Los comuneros o socios de comunidades de bienes que desarrollen una actividad por cuenta propia dentro de la entidad sin personalidad jurídica propia.

Los trabajadores son los responsables de las solicitudes de alta, baja y variación de los datos.

Es muy importante que hables con tu gestoría laboral para determinar la forma en la que percibirás un salario de la empresa, pues si desarrollas actividad dentro de la misma y según tu relación con ella, la retribución debe ligarse de una forma u otra.

### **Calendario laboral**

Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo, en lugar visible, el calendario laboral. Dicho calendario contendrá el horario de trabajo de la empresa y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales y entre jornadas, y otros días inhábiles, teniendo en cuenta la jornada máxima legal o, en su caso, la pactada por convenio colectivo o entre partes.

Se confeccionará conforme a la regulación oficial que, en cumplimiento de lo establecido en los artículos 34 a 38 del Real Decreto Legislativo 1/1995, publica anualmente la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de los días inhábiles a efectos laborales, retribuidos y no recuperables y los establecidos por cada comunidad autónoma y por los ayuntamientos correspondientes, siendo catorce días la totalidad de estos.

En definitiva, se trata de establecer para cada trabajador su calendario laboral de acuerdo con los días festivos, invernales y la recuperación de los mismos en su caso, además de las vacaciones en un documento que sea claro para todos.

Nosotros te proponemos un calendario simple, en el que se marquen con colores diferenciados los días de que se trate para evitar confusiones en el cómputo final.

## EL PAPELEO

### Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto

#### CALENDARIO 2016

enero	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	febrero	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	marzo	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do
	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7		7	1	2	3	4	5	6
	11	12	13	14	15	16	17		8	9	10	11	12	13	14		14	8	9	10	11	12	13
	18	19	20	21	22	23	24		15	16	17	18	19	20	21		21	15	16	17	18	19	20
	25	26	27	28	29	30	31		22	23	24	25	26	27	28		28	29	30	31	25	26	27
									29														
abril	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	mayo	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	junio	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do
	4	5	6	7	8	9	10		2	3	4	5	6	7	8		6	7	8	9	10	11	12
	11	12	13	14	15	16	17		9	10	11	12	13	14	15		13	14	15	16	17	18	19
	18	19	20	21	22	23	24		16	17	18	19	20	21	22		20	21	22	23	24	25	26
	25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29		27	28	29	30				
									30	31													
julio	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	agosto	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	septiembre	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do
	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7		5	6	7	8	9	10	11
	11	12	13	14	15	16	17		8	9	10	11	12	13	14		12	13	14	15	16	17	18
	18	19	20	21	22	23	24		15	16	17	18	19	20	21		19	20	21	22	23	24	25
	25	26	27	28	29	30	31		22	23	24	25	26	27	28		26	27	28	29	30		
									29	30	31												
octubre	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	noviembre	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	diciembre	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do
	3	4	5	6	7	8	9		7	8	9	10	11	12	13		5	6	7	8	9	10	11
	10	11	12	13	14	15	16		14	15	16	17	18	19	20		12	13	14	15	16	17	18
	17	18	19	20	21	22	23		21	22	23	24	25	26	27		19	20	21	22	23	24	25
	24	25	26	27	28	29	30		28	29	30						26	27	28	29	30	31	
	31																						

#### RESUMEN

217	DIAS LABORALES
100	DESCANSO SEMANAL
7	FESTIVOS DISFUTADOS
7	FESTIVOS QUE SE TRABAJA
13	RECUPERACION FESTIVOS TRABAJADOS Y EN DS
22	VACACIONES
366	TOTAL

217	DIAS LABORALES
-6	DIFERENCIA FESTIVOS, FEST TRABAJ, RECUPERADOS
224	TOTAL DIAS TRABAJADOS
1792	TOTAL HORAS TRABAJADAS (8HXDIA)

Atención! Recuerda comprobar las horas del convenio de tu provincia.  
Este es un ejemplo para un convenio ficticio de 1792 horas.



También te recomendamos que el calendario laboral sea el mismo que el calendario de actividad del restaurante. Así, podremos programar mejor la actividad y el personal estará en la mejor disposición para atender a nuestros clientes por no sufrir alteraciones constantes en su planificación personal por las rotaciones, etc.

## **Compra o alquiler de un local**

### **Trámites para la compra o el alquiler de un local**

#### ***Conoce bien los requisitos de la actividad***

A la hora de buscar un local, nave u oficina para tu negocio, debes tener siempre presente su adecuación a los requisitos exigidos para el tipo de actividad a desarrollar. Es muy importante que averigües esos requisitos antes de empezar la búsqueda (pregunta en tu ayuntamiento o en una empresa especializada) para poder utilizarlos como filtro.

Para evitar costes inesperados, asegúrate de que el local cumple todos los requisitos antes de cerrar la compra o alquiler. Compruébalos incluso si en el local ya se ejercía esa actividad, porque la normativa cada vez es más exigente y los locales con licencias de apertura antiguas muchas veces no cumplen la normativa actual, que es la que te va a exigir a ti el ayuntamiento.

#### ***Solicita un certificado de compatibilidad de la actividad con el local en cuestión en el ayuntamiento***

Cuando se está pensando en alquilar o comprar un local para montar un negocio de restauración es recomendable, antes de hacer ningún gasto, solicitar el informe urbanístico previo.

Se pide a la Oficina de Atención al Ciudadano (OAC) del distrito que den una resolución sobre si, urbanísticamente, se puede montar la actividad que solicitamos en el emplazamiento indicado. Este trámite es siempre recomendable, pero especialmente en aquellos distritos donde haya plan de usos.

El ayuntamiento contesta por escrito y da una respuesta afirmativa o negativa a la petición realizada.

Es importante aclarar que el hecho de que el ayuntamiento nos diga que, urbanísticamente, se puede montar la actividad en un emplazamiento no implica que el local cumpla los requisitos técnicos que exige la normativa vigente en materia de seguridad contra incendios, accesibilidad para minusválidos, etc.

Por eso también se recomienda, después de obtener la respuesta favorable del ayuntamiento, que una ingeniería del sector haga un estudio de viabilidad para determinar si el local cumple los requisitos exigidos por la normativa.

Así, el primer paso y más importante junto con la compatibilidad urbanística es asegurar que el local dispone de un mínimo de metros cuadrados, servicios, alturas y otros factores que determinarán si el local o nave industrial es admisible para la actividad de restauración a implantar.

Te recomendamos que antes de formalizar el alquiler del local te asesores por un ingeniero experto que te indique si el local es apto para la actividad a realizar.

Si el local no cumple, pueden pasar dos cosas:

- a) O bien que sea prácticamente imposible montar la actividad en ese local,
- b) o bien que se tengan que hacer reformas para adecuarlo a la normativa. En este caso hay que valorar las obras que se deben acometer y el coste de las mismas, pero técnicamente es posible desarrollar la actividad en el local.

### ***En caso de compra del local***

Lo habitual es:

- Formalizar el contrato de arras penitenciales del local.
- Formalizar la compra-venta del local.

### ***En caso de alquiler del local con o sin traspaso***

Para formalizar un contrato de arrendamiento de un local es preciso, además de los condicionantes antes expuestos para asegurar que podemos desarrollar la actividad en él, tener en cuenta los siguientes elementos esenciales del contrato:

- Duración
- Traspaso (si lo hay)
- Derecho de traspaso
- Importe de la renta
- Actualización de la renta
- Posibilidades de prórroga

Recuerda negociar el proceso a seguir en caso de necesitar o querer irte antes, para no enfrentarte a grandes penalizaciones.

**En cualquier caso, deberemos tener en cuenta que para ejercer la actividad en un local, tanto de propiedad como de alquiler, tendremos que disponer de una licencia de actividad.**

Si no disponemos de la misma o queremos modificar el local, deberemos:

- Solicitar el certificado de compatibilidad de actividad con el local.
- Solicitar la licencia de actividad.
- Ejecutar las obras necesarias para adaptar el local a los requerimientos de la licencia solicitada.
- Pasar la inspección técnica.
- Obtener la licencia de funcionamiento definitiva.

Es importante que formalices un precontrato de reserva, de forma que te permita contar con el local mientras tramitas la licencia. Podría ser que no te la dieran, y luego te verías con un local al que no vas a dar uso.

## **Licencia de actividad**

### **Trámites para la licencia de actividad**

#### ***Una vez tenemos el local, toca hacer más trámites***

En efecto, lo primero que sabemos es que tenemos que tramitar más papeles, aunque te parezca que ya no tenías que hacer más. Para ello hay personas, entidades, empresas, profesionales (ingenieros, interioristas, arquitectos) que nos pueden ayudar, y habrá lugares a los que acudir para ultimar todo lo necesario.

Así que, una vez llegado el momento de empezar la obra, tendrás que saber que necesitas varias cosas. ¿Dónde vas a pedir las? ¿Quién te lo proporcionará?

Bien; para abrir un bar o un restaurante, vamos a tener que seguir una serie de requisitos que nos solicitará nuestro ayuntamiento para obtener la **correspondiente licencia de actividad municipal de bar, cafetería o restaurante.**

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

Los bares son actividades calificadas (molestas, de riesgo especial, etc.); por lo tanto, los departamentos de urbanismo revisan estas actividades con especial cuidado.

Antes de solicitar la licencia, debe elaborarse un proyecto técnico en el que se certifique que el local cumple los requisitos necesarios para desempeñar la actividad.

En la solicitud de licencia deben adjuntarse:

- Informe técnico y visado de proyecto aprobados para la actividad.
- Medidas de insonorización.
- Plan contra incendios.
- NIF o CIF de la sociedad correspondiente.
- Abono de las tasas correspondientes a la licencia.

Hace unos años, los ayuntamientos permitían abrir el negocio una vez presentada la solicitud de licencia; sin embargo, actualmente eso puede representar una multa en muchos ayuntamientos.

En el trámite de la licencia, el ayuntamiento informará a los vecinos de que se va a instalar un bar, y si se oponen al mismo puede demorar la concesión de la misma.

Una vez obtenido el informe favorable previo para la obtención de la licencia de actividad, pasamos a ejecutar las obras y el acondicionamiento correspondiente del local con la correspondiente **licencia de obras (para realizar el acondicionamiento del local)**.

Finalizadas las obras y después de la inspección correspondiente, el ayuntamiento emitirá la **licencia de apertura** para poder ejercer la actividad en el local.

Finalmente, deberemos tramitar el **permiso para utilizar la vía pública**, si tiene mesas, sillas o toldos en el exterior.

En las páginas siguientes te explicaremos los elementos básicos para que puedas aclararte.

### ¿Qué es la licencia de apertura de la actividad?

Es una licencia municipal obligatoria para que en un local se pueda ejercer una actividad comercial, industrial o de servicios. Consiste en un documento que acredita el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de esa actividad.

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

La licencia de apertura se concede al dueño de un negocio para el desarrollo de una actividad determinada. Deberá renovarse cada vez que cambie la actividad desarrollada en el local, que haya modificaciones en el mismo o que cambien los propietarios del negocio; por ejemplo, en caso de traspaso.

### **Tipos de licencias de apertura**

Existen dos tipos de licencias en función del grado de molestias, daños y riesgos a personas de la actividad a desarrollar:

- Actividades inocuas: son aquellas que no generan molestias significativas, impacto medioambiental (salubridad, higiene), daños a bienes públicos o privados ni riesgo para bienes o personas. Se consideran actividades inocuas muchos pequeños comercios como tiendas de moda o de productos de alimentación no perecederos, así como pequeñas oficinas para la prestación de servicios diversos.
- Actividades calificadas: son aquellas consideradas como molestas, insalubres, nocivas y/o peligrosas (hostelería, actividades industriales, determinados comercios y servicios...) y que requieren adoptar medidas correctivas sanitarias, de seguridad y/o medioambientales. Muchas de ellas solo se pueden realizar en suelo industrial.

Las únicas actividades exentas son aquellas profesionales, artesanales y artísticas que se realizan en el domicilio, siempre y cuando no exista venta o atención directa al público y no se cause molestias a los vecinos.

### **Informes y proyectos técnicos**

Las actividades inocuas tienen un procedimiento de legalización más sencillo, con menos requisitos y costes asociados. Aun así, en la solicitud generalmente será necesario adjuntar un informe técnico que incluya planos del local elaborados por un profesional.

En el caso de las actividades calificadas, es necesario aportar un proyecto técnico más completo que permita emitir los correspondientes informes municipales, que variarán según las características y la dimensión del negocio (informes urbanísticos, industriales, sanitarios, medioambientales o jurídicos).

Los profesionales acreditados para elaborar este tipo de informes y proyectos técnicos son generalmente arquitectos, arquitectos técnicos, aparejadores e ingenieros técnicos industriales que, en todo caso, estén colegiados, ya que será necesario incorporar el visado del colegio profesional. A menudo no solo preparan la información técnica, sino que se trata de empresas especializadas que te pueden asesorar e incluso adaptar el local para el cumplimiento de los requisitos.

El proyecto debe contemplar todas las características del establecimiento y de la actividad a desarrollar: planos de ubicación y distribución, dimensiones, reformas a realizar, instalaciones y cumplimiento de las normas aplicables.

En concreto, en todas las actividades será muy importante observar todos los requerimientos de la Ley de accesibilidad para personas con discapacidad y de licencias de obras en el caso de que sea necesario proceder a efectuar reformas y obras en el local.

Luego están las normas aplicables para determinadas actividades, como pueden ser las de insonorización (pubs, discotecas, espectáculos, talleres, etc.), higiene y manipulación de alimentos (restaurantes, bares, cafeterías, etc.) o normativa en caso de incendios (alojamientos turísticos, espectáculos, actividades industriales, etc.).

**Y recuerda que para actividades molestas suele ser necesario el permiso de la comunidad de vecinos, y que, respecto a las actividades en domicilios, ya no se suelen conceder licencias por encima del primer piso de un edificio de viviendas.**

### ***Lo que se debe saber para la obtención de la licencia de actividad de un bar o restaurante***

A continuación detallaremos cuáles son los trámites para la obtención de la licencia de actividad, pero antes te interesa saber lo siguiente:

#### **DEFINICIÓN**

Las **empresas de restauración** son aquellas que se dedican de forma habitual y profesional, mediante precio, a servir al público comidas o bebidas para consumir, de forma preferente, en sus establecimientos.

#### **CLASIFICACIÓN**

Según sus características, se clasifican en:

- a) Restaurantes.
- b) Cafeterías.
- c) Bares, cafés o similares.
- d) Un mismo establecimiento puede clasificarse en más de un grupo a voluntad de su titular, siempre que reúna las características exigidas para cada uno de ellos.

### **DEFINICIONES**

- **Restaurante:** Establecimiento que dispone de cocina y de comedor, preferentemente independizado, en el que se ofrecen al público las comidas y bebidas relacionadas en su carta.
- **Cafetería:** Establecimiento que dispone de barra y servicio de mesas, en el que se ofrecen al público, durante su horario de apertura, las bebidas y platos simples o combinados relacionados en su carta.
- **Bar, café o similares:** Establecimientos que, careciendo de comedor, están dotados de barra y también pueden disponer de servicio de mesas en la misma unidad espacial, en los que se proporcionen al público bebidas que pueden acompañarse, o no, de tapas, raciones o bocadillos.

### **CATEGORIZACIÓN**

- **Restaurantes:** categoría de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta, identificadas, respectivamente, por cinco, cuatro, tres, dos y un tenedor.
- **Cafeterías:** categoría de especial, primera y segunda, identificadas, respectivamente, por tres, dos y una taza.

### **REGISTRO**

Los titulares de establecimientos de restauración, con anterioridad al inicio de sus actividades, deben presentar la declaración responsable de inicio de actividad y la clasificación del establecimiento. Una vez presentada correctamente, se procederá de oficio a inscribir el establecimiento en el Registro de Empresas y Actividades Turísticas.

### **MODIFICACIONES**

Toda modificación del establecimiento que afecte a la titularidad o a las condiciones en las que se inscribió y clasificó inicialmente deberá ser comunicada previamente, acompañada de la documentación acreditativa del cambio a los efectos de su anotación registral.

### **TRÁMITE PREVIO AL INICIO DE ACTIVIDAD (INFORME PREVIO)**

Cuando se proyecte la construcción o modificación de un establecimiento, se podrá, antes de iniciar cualquier tipo de obra, solicitar de la administración un informe relativo al cumplimiento de los



*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

requisitos mínimos de infraestructura y servicios y de promoción de la accesibilidad y supresión de barreras en los términos previstos en la legislación sobre la materia, así como de clasificación exigidos por la normativa aplicable para su inscripción como tal establecimiento turístico.

### **EJERCICIO Y CESE DE ACTIVIDAD**

Los titulares de restaurantes y de cafeterías tienen la obligación de comunicar a la administración turística autonómica los periodos de apertura de los establecimientos, así como informar del cese de la actividad, información esta última que también deben suministrar los titulares de los bares.

Aunque cada municipio tiene su propia clasificación y normativa, podemos ver por ejemplo que los bares y restaurantes en Barcelona se clasifican como Anexo III.2a si tienen un aforo inferior a 150 personas y si no disponen de terraza según la Ordenanza municipal de actividades y de intervención integral de la administración ambiental de Barcelona. En caso de que tengan un aforo superior a 150 personas o dispongan de terraza, se clasifican como Anexo II.

La diferencia entre un Anexo III.2a y un Anexo II es el proceso que se tiene que seguir para la tramitación de la licencia. A continuación explicaremos los procesos de los dos tipos de anexos:

- Anexo III.2a (aforo inferior a 150 personas y sin terraza): para legalizar un bar como Anexo III.2a, un ingeniero debe realizar un proyecto con planos en donde se justifique que el bar cumple con toda la normativa vigente. Este proyecto se entrega a una entidad ambiental de control (ECA), que revisará el proyecto y hará una inspección del bar. Si el resultado de esta inspección es favorable, la ECA emitirá el certificado de conformidad. Este certificado de conformidad se entrega al ayuntamiento junto con el proyecto y los planos presentados previamente a la ECA para que el ayuntamiento conceda la licencia del bar.
- Anexo II (aforo superior a 150 personas o bar con terraza): para legalizar un bar como Anexo II, un ingeniero debe realizar un proyecto con planos en donde se justifique que el bar cumple con la normativa vigente. Este proyecto, en vez de entregarse a una ECA, se entrega directamente al ayuntamiento. El ayuntamiento lleva a cabo una revisión documental del proyecto y elabora un informe de deficiencias. El ingeniero debe contestar el informe y, si el resultado final es favorable, el ayuntamiento concede la licencia del bar condicionada a que una ECA haga una inspección del local y confirme que el establecimiento se adecua al proyecto entregado. Si el resultado de esta inspección es favorable, el ayuntamiento concede la licencia de bar.

Los establecimientos destinados a restauración, además de en anexos, se clasifican según la tipología de la siguiente manera:

2.3.1. Bar: local que dispone de barra y, adicionalmente, de servicio de mesas para proporcionar al público, a cambio de un precio, bebidas acompañadas o no de tapas y de bocadillos fríos o calientes. No se pueden servir almuerzos ni cenas. Puede disponer de aparatos generadores de calor como cafeteras y hornos de microondas con la única finalidad de calentar tapas o bocadillos, pero no puede elaborar alimentos cocinados en el propio establecimiento; asimismo, puede servir tapas cocinadas procedentes de una empresa de catering o cocina industrial debidamente inscrita en el Registro Sanitario de Industrias.

2.3.2.1. Bar con restauración mixta menor: bar de las mismas características y limitaciones que las de la clase 2.3.1, que dispone, como único instrumento adicional de cocción y preparación de alimentos, de una plancha eléctrica de 3 kW para la elaboración de bocadillos calientes.

2.3.2.2. Bar con comida rápida: bar que dispone de todo tipo de elementos de cocción y preparación de alimentos, sin límite de tipo de combustible ni de potencia, en el que se pueden elaborar tapas y bocadillos fríos y calientes, pero en donde no se pueden servir almuerzos ni cenas.

2.3.3. Restaurante: dispone de servicio de comedor con la finalidad de ofrecer comidas al público, que consisten básicamente en almuerzos y cenas, a cambio de un precio y para ser consumidas en el mismo establecimiento en donde se desarrolla la actividad. Los alimentos servidos pueden elaborarse en la cocina del propio establecimiento o bien proceder de una empresa de catering o cocina industrial debidamente inscrita en el Registro Sanitario de Industrias.

2.3.3.1. Restaurante en el que todos o parte de los alimentos se elaboran en la propia cocina del establecimiento.

2.3.3.2. Restaurante en el que exclusivamente se sirven comidas procedentes de una empresa de catering, debidamente inscrita en el Registro Sanitario de Industrias, con una potencia máxima de calentamiento de 5 kW y sin potencia de cocción.

2.3.4. Restaurante-bar: esta actividad tiene como objeto ofrecer al público, por un precio, los servicios de restaurante y de bar conjuntamente.

**Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto**  
**Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto**

2.3.4.1. Restaurante-bar en el que todos o parte de los alimentos servidos en el restaurante se elaboran en la propia cocina del establecimiento.

2.3.4.2. Restaurante-bar en el que las comidas servidas en el restaurante proceden exclusivamente de una empresa de catering, debidamente inscrita en el Registro Sanitario de Industrias, con una potencia máxima de calentamiento de 5 kW y sin potencia de cocción.

2.3.4.3. Heladerías y horchaterías con degustación.

Antes, los bares y restaurantes se clasificaban como licencia c1, c2 y c3, y cuando ahora se hace un traspaso se efectúa la equivalencia a una de las tipologías actuales.

Un local con licencia c1 se considera un bar cafetería. Se pueden servir bebidas y bocadillos fríos y se corresponde con la clasificación actual 2.3.1 Bar.

Un local con licencia c2 se considera un bar cafetería con plancha eléctrica de 3 kW de potencia máxima. Se pueden servir bebidas y bocadillos fríos y calientes. Se corresponde con las clasificaciones actuales 2.3.2.1 Bar con restauración mixta menor y 2.3.2.2 Bar de comida rápida.

Un local con licencia c3 se considera un restaurante en donde se pueden servir todo tipo de alimentos. Se corresponde con las licencias actuales siguientes:

- 2.3.3.1 Restaurante
- 2.3.3.2 Restaurante
- 2.3.4.1 Restaurante-bar
- 2.3.4.2 Restaurante-bar

Los establecimientos destinados a actividades musicales se clasifican en:

2.2.1. Bar musical: dispone de servicio de bar, con ambientación musical por medios mecánicos, pero no puede disponer de pista de baile o de espacio asimilable, ni ofrecer representaciones, proyecciones, espectáculos ni actuaciones.

2.2.1bis. Bar musical con música en directo, sin pista de baile o similar.

2.2.8. Restaurante musical: actividad que se realiza en un local que ofrece servicio de restaurante, con ambientación musical, recibida, reproducida o producida en directo.

En estas categorías se incluyen los bares de copas, bares de tapas, pubs, bares de menús, hamburgueserías, coctelerías, bares de comida rápida, restaurantes *lounge*, bares karaoke, etc.

En Barcelona, las licencias de actividad o de apertura de estos establecimientos se tramitan en las OAC (Oficina de Atención al Ciudadano) de cada distrito.

### **Coste de la licencia de apertura de la actividad**

El coste de la licencia de apertura tiene dos componentes:

- Tasas del ayuntamiento: se calculan para cada local teniendo en cuenta tres factores: relevancia comercial de la calle, tamaño del local y tipo de actividad. Las tasas son lógicamente mayores para actividades calificadas y cuanto más relevante sea una calle y más grande el local. Varían de un ayuntamiento a otro, desde una cantidad mínima en pequeños municipios hasta varios cientos de euros para actividades inocuas y más de mil en actividades calificadas en ciudades como Madrid.
- Coste del informe o proyecto técnico: dependerá de la complejidad del proyecto a realizar y del precio que tenga la empresa o el profesional seleccionado, pudiendo oscilar desde un mínimo de 600 o 1.000 euros para actividades inocuas, hasta el doble para actividades calificadas. En proyectos que supongan obras o necesiten permisos especiales (determinadas actividades industriales), el coste se puede disparar hasta los 10.000 euros.

### **Solicitud de la licencia de apertura y actividad**

El procedimiento a seguir consta de los siguientes 4 pasos:

- Elaboración del informe o proyecto técnico de licencia de apertura y/o adecuación de local, generalmente por técnico competente acreditado (ingeniero técnico industrial, arquitecto técnico...).
- Visado del proyecto por el correspondiente colegio oficial. Conlleva el pago de unas tasas.
- Pago de las tasas municipales correspondientes, en el banco o en el propio ayuntamiento, según proceda.
- Presentación de la solicitud de licencia de apertura, junto con el proyecto técnico y el resguardo del abono de las tasas municipales, en el registro del área competente del ayuntamiento, generalmente urbanismo o medioambiente.

El plazo de resolución o respuesta del ayuntamiento suele demorarse varios meses, muy a menudo incluso casi un año. Además, oscila dependiendo de la carga de trabajo y del ayuntamiento en cuestión.

Por ello, quizás te interese empezar a funcionar una vez que hayas presentado la solicitud, práctica muy habitual que se ampara en el silencio administrativo, eso sí, habiéndote asegurado de que cumples todos los requisitos necesarios para tu actividad, ya que de lo contrario te verás obligado a cerrar o subsanar las deficiencias detectadas, pudiendo incluso tener que pagar alguna multa.

### **Normativa 2011 sobre licencias de apertura: Ley de economía sostenible**

La Ley de economía sostenible, de 4 de marzo de 2011, eliminó la obligatoriedad de la licencia de apertura para la mayor parte de las actividades, siendo suficiente la presentación de una comunicación previa de apertura al ayuntamiento y el cumplimiento de los requisitos de la actividad, que el ayuntamiento comprobaría posteriormente.

Aunque había algunas excepciones importantes, como las “...actividades que afecten a la protección del medio ambiente o del patrimonio histórico-artístico, la seguridad o la salud públicas, o que impliquen el uso privativo y ocupación de los bienes de dominio público...”, la ley dejaba en manos de los ayuntamientos la articulación del procedimiento administrativo y la creación de sus registros de actividades.

En cualquier caso, lo que esta Ley ha venido a legalizar es el “silencio administrativo”, por el cual se toleraba en muchos casos la apertura una vez presentada la solicitud mientras se esperaba la respuesta municipal. Eso sí, supeditado siempre al cumplimiento de los requisitos, por lo que los proyectos técnicos y los costes asociados a la licencia de apertura no se han visto modificados.

### **Normativa 2012 sobre licencias de apertura: novedades**

El Real Decreto Ley 19/2012 de 25 de mayo de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios introdujo novedades importantes para racionalizar y flexibilizar la concesión de las licencias de apertura por parte de los ayuntamientos.

Así, en el caso de locales de menos de 300 metros cuadrados, no es exigible la licencia previa de apertura, sino que es suficiente con una declaración responsable o comunicación previa al ayuntamiento en la que el empresario se compromete a contar con la licencia de apertura correspondiente. Este cambio es de aplicación para los negocios nuevos, pero también para cambios de titularidad de las actividades comerciales y de servicios, así como para las licencias de obras en reformas que no necesiten proyecto de obra.

En la práctica, esta nueva norma no supone grandes cambios, ya que sigue siendo necesario presentar un informe técnico y pagar las tasas municipales, por lo que seguirán siendo similares los

costes para el emprendedor y los ingresos para las arcas municipales. Se acompañará de una declaración responsable.

Pero con la presentación de esos tres documentos se podrá empezar a funcionar a la espera, eso sí, de la obtención de la licencia de apertura definitiva una vez que el ayuntamiento haya realizado las inspecciones pertinentes.

### **Trámites para licencia de obras: la obra o la reforma del local**

Cuando se está tramitando la licencia de actividad de un bar o un restaurante, se suele tramitar simultáneamente la licencia de obras (en caso de realizarse obras) y los proyectos asociados.

Las obras son necesarias para adaptar las características del local a las especificaciones técnicas necesarias para la obtención de la licencia.

#### **Proyecto de obras**

Si se necesita acometer obras para acondicionar el local, se deberá tramitar la correspondiente licencia de obras menores en el ayuntamiento. Un ingeniero deberá elaborar un proyecto en el que se expliquen las obras a realizar y que se presentará por vía telemática al Colegio de Ingenieros, en donde se hará una revisión documental del proyecto y, en caso de que sea favorable, se emitirá un certificado de idoneidad. Con este certificado de idoneidad se obtendrá inmediatamente la licencia de obras menores.

Hay una serie de aspectos a tener en cuenta para poder obtener la licencia de bar o restaurante en la ciudad de Barcelona; entre ellos, podemos destacar los siguientes:

#### **Instalación eléctrica**

Un bar o restaurante está considerado como un local de pública concurrencia en el Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión y, por tanto, para la legalización de la instalación eléctrica hace falta un proyecto elaborado por un ingeniero. Este proyecto se entrega a una entidad de inspección y control (EIC), que hace una inspección del local para comprobar que la instalación eléctrica cumple la legislación vigente y está montada según el proyecto. Si el resultado de la inspección es favorable, queda legalizada la instalación eléctrica.

Entre otros, el local debe tener un tipo de cable especial denominado *libre de halógenos* (cable no propagador del incendio y con emisión de humo y opacidad reducida). En caso de elegir un local con una instalación eléctrica formada por cables que no son libres de halógenos, la instalación se

deberá cambiar por completo de manera que los cables sean así; por lo tanto, este es uno de los factores a tener en cuenta cuando se estén buscando locales para montar un bar. También se tendrá que instalar un protector contra sobretensiones permanentes, y deberá disponer de un mínimo de tres líneas para el alumbrado de las zonas públicas.

### Instalación de gas

En la mayoría de bares, la potencia instalada no supera los 70 kW y, por tanto, solo es necesario que una empresa autorizada emita un boletín y ya queda legalizada la instalación.

En el caso de superar los 70 kW, un ingeniero debería elaborar un proyecto para legalizar la instalación de gas.

### Cuarto de residuos

Existe una circular del Ayuntamiento de Barcelona que explica las dimensiones que debe tener el cuarto de residuos y sus condiciones. Por ejemplo, para un bar de entre 50 y 100 m<sup>2</sup> debe haber una cámara de residuos de 3,25 m<sup>2</sup> de superficie. El cuarto de residuos tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Situación: el recorrido entre el cuarto de residuos y el exterior debe tener una anchura de 1,20 m como mínimo. Las puertas del recorrido han de abrir en el sentido de la salida y la pendiente del recorrido será inferior a 12% y no tendrá escalones.
- Configuración: el diseño y el emplazamiento deben garantizar que la temperatura no supere los 30 °C. Si es preciso, se colocará un sistema de refrigeración. El revestimiento de las paredes y suelos será impermeable y fácilmente limpiable.
- Instalaciones: dispondrá, como mínimo, de una toma de agua con válvula de cierre. Contará con iluminación artificial que proporcione una luz de 100 lux a una altura de un metro y dispondrá de un enchufe.
- Ventilación: el caudal mínimo de ventilación exigido será de 10 l/s/m<sup>2</sup> y la ventilación podrá ser natural, híbrida o mecánica. Los mecanismos de extracción de aire tienen que estar dotados de filtros de carbono para evitar el paso de olores a los espacios exteriores.

Recuerda que, además de los cubos de recogida facilitados por el ayuntamiento, también deberás contar con unos bidones de aceite usado, para su correcto almacenaje hasta la recogida de los mismos efectuada por la empresa que contrates para tal efecto.



### Accesibilidad para usuarios con silla de ruedas

Existen en Cataluña dos normativas que regulan la accesibilidad para usuarios en silla de ruedas en los bares: por un lado, el Código de Accesibilidad de Catalunya; y por otro, el Código Técnico de la Edificación Sección SUA. El Código de Accesibilidad obliga a tener accesibilidad para usuarios con silla de ruedas si el aforo del bar es superior a 50 personas; sin embargo, en el Código Técnico de la Edificación Sección SUA no se establece ninguna condición mínima para que el bar sea accesible a usuarios en silla de ruedas. Actualmente, la Generalitat de Catalunya ha publicado unas tablas (TAAC, tablas de accesibilidad de las actividades en Catalunya) que regulan cuándo es obligatoria la accesibilidad para minusválidos en los bares.

El bar o restaurante dispondrá de un itinerario accesible que comunique, en cada planta, el acceso accesible a ella (entrada principal accesible al bar, ascensor accesible, rampa accesible) con las zonas de uso público, con todo origen de evacuación de las zonas de uso privado exceptuando las zonas de ocupación nula, y con los elementos accesibles, tales como servicios higiénicos accesibles. El bar dispondrá de un aseo accesible por cada 10 unidades o fracción de inodoros instalados, que podrá ser de uso compartido para ambos sexos.

El bar o restaurante deberá disponer de un servicio accesible con las siguientes características:

- Estar comunicado con un itinerario accesible.
- Espacio para giro de diámetro Ø 1,50 m libre de obstáculos.
- Puertas que cumplan las condiciones del itinerario accesible. Son abatibles hacia el exterior o correderas.
- Disponer de barras de apoyo, mecanismos y accesorios diferenciados cromáticamente del entorno.

### Ventilación del bar

El bar debe estar ventilado, bien de forma natural (a través de puertas y ventanas) o bien mecánicamente con un ventilador. La normativa que se aplica a la ventilación de los bares es el Reglamento de Instalaciones Térmicas de los Edificios (RITE). Según esta normativa, los bares dispondrán de un sistema de ventilación para el aporte del suficiente caudal de aire exterior que evite la formación de elevadas concentraciones de contaminantes. Las categorías de calidad del aire interior se clasifican en función de las actividades: para los bares, la categoría es IDA 3, por la cual el caudal de aire exterior debe ser de 8 l/s persona. El número de personas será el calculado según

las tablas de la sección SI3 del Código Técnico de la Edificación; este método de cálculo del aforo se explicará más adelante.

Esta ventilación se puede conseguir con un ventilador de extracción de aire, o bien la misma instalación de climatización, si tiene aportación de aire exterior, se puede utilizar como ventilación del local y así cumplir con lo establecido en el Reglamento de Instalaciones Térmicas de los Edificios (RITE).

### Salida de humos

Los humos y vahos producidos en las cocinas de los bares y restaurantes se deben conducir mediante una salida de humos al exterior con los correspondientes filtros retenedores de grasas.

En Barcelona existe una clasificación de bar con restauración mixta menor que permite disponer, como único elemento adicional de cocción y preparación de alimentos, de una plancha eléctrica de 3 kW para la elaboración de bocadillos calientes y evitar así la instalación de una salida de humos. En caso de disponer de otros elementos de cocción y preparación de alimentos, sí se deberá disponer de una salida de humos.

La salida de humos deberá evacuar un metro por encima del edificio. La distancia de la chimenea a los edificios vecinos ha de ser superior a 10 m.

### Altura del local

La altura libre mínima del local tiene que ser de 2,5 m, que se puede ver reducida a 2,1 m en zonas como aseos, almacenes o cámaras de residuos. La altura libre se refiere, en caso de haber falso techo, a la altura desde el suelo hasta el falso techo.

### Servicios higiénicos

En los servicios higiénicos de los bares en la ciudad de Barcelona, la zona de váter no puede comunicar directamente con la zona de bar, sino que debe disponer de un vestíbulo previo de comunicación.

El número mínimo de servicios higiénicos de los bares y restaurantes varía en función de la ocupación calculada según el Código Técnico de la Edificación; así, para una ocupación inferior a 50 personas, se debe disponer de un lavabo y dos cabinas; para una ocupación de 51 a 150 personas, se debe disponer de 2 lavabos y 4 cabinas; y para una ocupación superior a 151 personas, se debe disponer de 2 lavabos y 6 cabinas. Como se ha comentado anteriormente, uno de los servicios

higiénicos deberá de ser accesible para usuarios en silla de ruedas según las tablas de accesibilidad a las actividades en Catalunya (TAAC).

#### *Aislamiento acústico del local*

Los bares, bares musicales y bares con música en directo deberán tener un aislamiento acústico tal que no provoquen molestias a los vecinos. Se deberá llevar a cabo una sonometría en la vivienda más próxima al bar para determinar si el aislamiento es suficiente para evitar molestias a los vecinos o bien si se ha de aislar el bar.

Según la Ordenanza de medio ambiente de Barcelona, las actividades se clasifican en grupos:

- Bar musical: grupo II, entre 90 y 94 dB(A)
- Actividades de restauración que dispongan de un equipo de reproducción sonora con un nivel Leq(60s) superior a 78dBA a 1 metro: grupo III, entre 85 y 89 dB(A)
- Actividades de restauración que no dispongan de un equipo de reproducción o que dispongan un equipo de reproducción sonora con un nivel Leq(60s) inferior o igual a 78 dBA a 1 metro: grupo IV, inferior o igual a 84dB(A).

A partir de la entrada en vigor de la Ordenanza de medio ambiente de Barcelona, las nuevas actividades susceptibles de generar ruidos y/o vibraciones incluidas en los grupos I, II y III han de adjuntar a la solicitud de autorización o licencia ambiental municipal, o de la licencia de apertura del establecimiento, o a la comunicación y certificación previa, un estudio de impacto acústico, con memoria técnica y planos, redactado de acuerdo con las prescripciones de que sean objeto.

Por lo tanto, necesitarán un estudio de impacto acústico los bares musicales y los bares con un equipo de reproducción sonora con un nivel Leq(60s) superior a 78 dBA a 1 metro.

El técnico redactor del estudio de impacto acústico realizará una declaración responsable en la cual se compromete, bajo su responsabilidad, que las medidas contempladas en el estudio de impacto acústico son adecuadas y suficientes para el cumplimiento de los valores límite de inmisión que indica la citada ordenanza, tanto por lo que respecta a los trabajos de ejecución de las obras como a los del funcionamiento de la actividad y sus instalaciones.

Los valores límite de inmisión en el dormitorio de la vivienda más cercana serán:

- Periodo diurno (7 h – 21 h): 30 dB(A)
- Periodo prenocturno (21 h – 23 h): 30 dB(A)
- Periodo nocturno (23 h – 7 h): 25 dB(A)

Los valores límites de inmisión en el exterior del local vendrán dados en el mapa de capacidad acústica del emplazamiento y entorno de la actividad.

#### *Cálculo del aforo del local*

El aforo del bar vendrá determinado por las tablas de la sección SI 3 (Evacuación de ocupantes) del Código Técnico de la Edificación. El local se dividirá en varias superficies y cada superficie tendrá

una ocupación. Las zonas de público de pie se calcularán a razón de 1 m<sup>2</sup>/persona; las zonas de público sentado se calcularán a razón de 1,5 m<sup>2</sup>/persona; las zonas de servicio de los bares se calcularán a razón de 10 m<sup>2</sup>/persona; y los aseos tendrán una ocupación de 3 m<sup>2</sup> por persona. La suma de las ocupaciones de cada superficie determinará el aforo, que deberá estar indicado con una placa en la entrada del bar.

Recuerda que el aforo de la terraza también contabiliza para el cálculo del aforo global.

### Seguridad en caso de incendio

El bar o restaurante deberá ser un sector de incendios diferenciado del resto del edificio, con resistencia al fuego de paredes, techo y puerta. Dada la complicación técnica de estas medidas, es imprescindible que cuentes con un buen asesoramiento.

La potencia instalada en las cocinas de los bares se calculará con los aparatos directamente destinados a la preparación de alimentos y susceptibles de provocar ignición. Las freidoras y las sartenes basculantes se contarán, independientemente de la potencia que tengan, a razón de 1 kW por cada litro de capacidad.

En los bares no se consideran locales de riesgo especial las cocinas cuyos aparatos estén protegidos con un sistema automático de extinción.

Los sistemas de extracción de humos de las cocinas de los bares que conforme a lo establecido en el DB SI deban clasificarse como local de riesgo especial deben cumplir, además, las siguientes condiciones especiales:

- Las campanas estarán separadas como mínimo 50 cm de cualquier material que no sea A1.
- Los conductos serán independientes de cualquier otra extracción o ventilación y exclusivos para cada cocina. Dispondrán de registros para inspección y limpieza en los cambios de dirección con ángulos mayores a 30° y cada 3 m como máximo de tramo horizontal. Los conductos que discurran por el interior del edificio, así como los que discurran por fachadas a menos de 1,50 m de distancia de zonas de la misma que no sean al menos EI 30 o de balcones, terrazas o huecos practicables, tendrán una clasificación EI 30.
- No deben existir compuertas cortafuego en el interior de este tipo de conductos. Los filtros deben estar separados de los focos de calor más de 1,20 m si son de tipo parrilla o de gas, y más de 0,50 m si son de otros tipos. Deben ser fácilmente accesibles y desmontables para su limpieza, tener una inclinación mayor a 45° y disponer de una bandeja de recogida de

grasas que conduzca estas hasta un recipiente cerrado cuya capacidad debe ser menor a 3 litros.

- Los ventiladores cumplirán las especificaciones de la norma UNE-EN 12101-3:2002 “Especificaciones para aireadores extractores de humos y calor mecánicos”, y tendrán una clasificación F400-90.

El recorrido de evacuación del bar será la distancia entre cualquier punto del interior del sector de riesgo y la salida al exterior. Se considerará el recorrido máximo y en ningún caso puede superar los 25 m.

La reacción al fuego, a grandes rasgos, determina la capacidad de un elemento para propagar el fuego. Si en el bar hay moquetas, parquetes o paredes de madera deberemos asegurarnos de que cumplen con la reacción al fuego. Para poder justificarlo, es necesario que la empresa instaladora emita un certificado donde se describan los elementos instalados y su reacción al fuego, y un ensayo de laboratorio que demuestre que el material instalado cumple con la reacción al fuego que se quiere justificar.

Si el bar dispone de dos salidas (para poder considerarse dos salidas no deben estar muy juntas), el recorrido de evacuación desde cualquier lugar del bar hasta la salida debe ser inferior a 50 metros. Si el bar dispone de una única salida, el recorrido de evacuación máximo es de 25 metros. El recorrido de evacuación es la distancia entre cualquier punto del local y la salida al exterior. Es importante, a la hora de elegir un local, asegurarse de que se cumplen las distancias de los recorridos de evacuación según lo establecido en la normativa.

El bar deberá disponer de las correspondientes señalizaciones para la evacuación en caso de emergencia, para lo que se utilizarán las señales de evacuación definidas en la norma UNE 23034:1988.

El bar debe disponer de extintores de eficacia 21A 113B, de manera que desde todo punto del local hasta un extintor la distancia máxima sea de 15 m. Si la superficie construida del bar excede los 500 m<sup>2</sup>, se deben instalar bocas de incendio equipadas cada 25 metros. El bar debe disponer de sistema de alarma si la ocupación del bar excede las 500 personas. Por último, si la superficie construida supera los 1.000 m<sup>2</sup>, el bar deberá disponer de un sistema de detección de incendios.

Si la estructura del bar es de hormigón, prácticamente seguro que alcanzamos la resistencia al fuego que nos exige el Código Técnico de la Edificación; sin embargo, si la estructura es metálica o de madera, será necesaria la ignifugación de la estructura hasta alcanzar la resistencia al fuego requerida

en cada caso. En caso de ignifugación de la estructura, en Barcelona es obligatorio que una entidad haga una comprobación del espesor del material ignífugo instalado en el bar, restaurante o cafetería.

### Obras de reforma

Cuando se están tramitando los permisos de apertura para abrir un local de restauración, habitualmente se acometen obras de reforma, ya sea para mejorar la imagen del local o bien para adecuar el local a la normativa.

### Entidades de control ambiental (ECA)

Las entidades de control ambiental son las empresas que llevan a cabo las inspecciones de locales necesarias para obtener la licencia de actividad. Estas entidades trabajan en la ciudad de Barcelona y en algunas otras ciudades y pueblos de nuestro país.

Cuando se está montando un local de hostelería, nosotros presentamos a una de estas entidades un proyecto en el que se justifica la normativa vigente. Esta empresa realiza una primera revisión documental para comprobar que el proyecto es correcto.

Una vez acabadas las obras del local, se fija el día para hacer la inspección. Un técnico de la ECA visita el local y lo revisa todo para comprobar que este cumple con la normativa y se ajusta al proyecto presentado.

Si el resultado de la inspección es favorable, la ECA emite un certificado que se presenta al ayuntamiento. Los técnicos del ayuntamiento revisan la documentación presentada y, si no encuentran ningún incumplimiento de normativa, conceden la licencia de actividad.

Hay varias ECA que pueden hacer inspecciones iniciales de tu local. En general, hay pocas variaciones en los honorarios que cobran las distintas entidades, por lo que se recomienda contratar a la ECA que normalmente trabaja con la ingeniería que redacte los proyectos.

## **La obtención de la licencia de apertura o funcionamiento**

### ***Licencia de apertura o funcionamiento***

Tiene por objeto constatar que las obras e instalaciones se han hecho de acuerdo con las licencias de obra y actividad.

Consiste en obtener la licencia para iniciar la actividad de restaurante, cafetería o bar de acuerdo con la clasificación pertinente.

Además, la licencia de funcionamiento tiene como objetivo autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que han sido efectuados de conformidad a las condiciones de la licencia de actividades e instalaciones y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.

Las entidades encargadas de realizar esta constatación o inspección son las ECA, las entidades de control ambiental que acabamos de ver.

Las ECA son entidades constituidas por una empresa o agrupación de empresas con carácter estable, de carácter público o privado, que obtienen la acreditación para ejercer las funciones de control que determina la Ley 20/2009, de 4 de diciembre, de prevención y control ambiental de las actividades.

Sus funciones se centran en la realización de controles ambientales iniciales y periódicos de las actividades afectadas por la Ley 20/2009. Se regulan a través del Decreto 170/1999, de 29 de junio, por el que se aprueba el Reglamento provisional regulador de las entidades ambientales de control, y por el Decreto 267/2003, que lo modifica parcialmente. Tanto el uno como el otro establecen los requisitos principales para poder solicitar la acreditación.

### **Licencia municipal de terraza temporal o anual**

Para poder tener una terraza en nuestro local, debemos presentar la solicitud de licencia para la instalación de una terraza en nuestro ayuntamiento.

El trámite permite realizar las siguientes gestiones relacionadas con la licencia de uso de la vía pública, para la instalación de terrazas:

- Solicitud de licencia para instalar una terraza en el espacio libre de uso público, entendiéndose como tal el espacio abierto de titularidad pública o privada que, de acuerdo con las determinaciones del planeamiento urbanístico, tiene calificación de uso público.
- Modificación o ampliación de la terraza existente.
- Adaptación de la terraza existente a la normativa de la Ordenanza de terrazas vigente.

### **Debes saber que:**

- Las licencias municipales de terraza pueden ser anuales, por temporada o para acontecimientos extraordinarios, como fiestas populares, verbenas y actos similares.



- La licencia anual se otorga para un periodo que finaliza el día 31 de diciembre del año en curso.
- La licencia por temporada se otorga para el periodo que va desde el 1 de mayo hasta el 31 de octubre, ambos incluidos.
- La licencia para acontecimientos extraordinarios se otorga exclusivamente para el tiempo que se determine en función de sus características.
- En caso de que se quiera efectuar una ampliación, modificación o adaptación de la terraza a la ordenanza vigente, se tendrá que tramitar como una nueva licencia.

## Trámites en materia higiénico-sanitaria

### Sistema APPCC (análisis de peligros y puntos de control críticos)

Como empresarios dedicados a la restauración, nuestros establecimientos estarán obligados a formular un Plan de Autocontrol Sanitario que se sustentará en las bases del sistema APPCC.

La producción de alimentos seguros para el consumo humano requiere una sólida base de condiciones y prácticas higiénicas que eviten la introducción de agentes peligrosos, el aumento de carga microbiológica o la acumulación de residuos y otros agentes químicos o físicos en los alimentos, de forma directa o indirecta.

Estas prácticas proporcionan el entorno básico y las condiciones necesarias para la producción de alimentos seguros y se conocen con el nombre de *prerrequisitos*.

Los prerrequisitos engloban obligaciones y rutinas de registros como:

- Plan de control del agua
  - El agua es un elemento fundamental en cualquier establecimiento alimentario. En unos casos es un ingrediente más, como por ejemplo en la elaboración de una sopa; en otros casos sirve para limpiar los alimentos como la lechuga; y en el resto de casos sirve para lavar utensilios, superficies y las manos de los manipuladores.
  - Debemos tener la plena garantía de que el agua que usamos es potable. Incluso en el caso de que su procedencia sea de una red municipal controlada por las autoridades competentes, existe el riesgo de que nuestra red de tuberías interiores estuviera contaminada y esas bacterias llegaran a contaminar el agua que sale por nuestros grifos.

**Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto**  
**Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto**

- Es conveniente tener un plano con la distribución interior de las cañerías y los desagües, indicando el punto de entrada y el recorrido que realiza el agua. También es necesario conocer la procedencia del agua y si existen depósitos, así como su capacidad y forma de limpieza.
- Un simple control de la presencia de cloro libre en el agua que sale por nuestros grifos nos indica que el agua es potable. Es conveniente realizar dicho autocontrol de forma regular y sistemática y rotando los puntos de toma de muestras.
- Plan de limpieza y desinfección
  - Todas las empresas del sector alimentario deben disponer de un documento escrito denominado *Plan de limpieza*. El mismo debe describir los productos, los procedimientos de limpieza y cualquier dato relevante en referencia a la limpieza de utensilios e instalaciones.
- Plan de control de plagas y otros animales indeseables
  - Las empresas deben adoptar las medidas necesarias para garantizar que no existen animales indeseables que puedan afectar a la salubridad de los alimentos. Para ello, deben establecer procedimientos de vigilancia, prevención y lucha, si es preciso.
  - En los establecimientos alimentarios no pueden utilizarse insecticidas de uso doméstico ni ganadero. Solo están permitidos los autorizados para la industria alimentaria y deben ser aplicados por profesionales con su correspondiente carné acreditativo.
  - Es recomendable intensificar las barreras físicas que impidan la entrada de los animales y usar los pesticidas como última instancia y no como medida preventiva.
- Plan de formación y capacitación del personal en seguridad alimentaria
  - Las empresas tienen la responsabilidad de proporcionar a sus trabajadores la formación necesaria para que estos desempeñen sus funciones conociendo los peligros y los riesgos propios de su actividad y de cada fase productiva, con el fin de evitarlos o minimizarlos.
  - La ley obliga a mantener un programa de formación continuada en cada empresa.
- Plan de control de proveedores
  - Es importante llevar a cabo una selección de proveedores y asegurar que estos cumplan con los mismos requisitos que los que hacemos constar en este escrito.

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- Debemos solicitarles tanto su información fiscal como sus registros sanitarios, para asegurar que la cadena no se rompe en su origen.

- Plan de trazabilidad
  - Las empresas del sector alimentario deben poder acreditar en todo momento la procedencia de todos los productos que tienen (trazabilidad ascendente).
  - Las que no son finalistas, sino que sirven a otras empresas, también deben establecer mecanismos que permitan conocer el destino de todos los productos (trazabilidad descendente).
  - El comercio minorista debe conservar albaranes y facturas de todos los alimentos que tienen y etiquetar aquellos que elaboren, sobre todo si no se consumen el mismo día de su elaboración o se venden envasados para un posterior tratamiento culinario por parte del consumidor final.
- Plan de control de temperaturas
  - Tanto las materias primas refrigeradas como las congeladas deben mantenerse en unas condiciones de conservación correctas; esto es, manteniendo su correspondiente cadena de frío.
  - Los alimentos, una vez elaborados o semielaborados, también se conservan, muy a menudo, hasta su consumo: unas veces refrigerados, otros congelados y otras, simplemente calientes hasta servirlos.
  - Debe registrarse diariamente la temperatura de las cámaras de conservación, así como las temperaturas de los mostradores de bufé o expositores de tapas en los bares y restaurantes.
  - Para saber la temperatura interior de los alimentos se utilizan termómetros sonda. Los termómetros de infrarrojos son útiles por su rapidez y comodidad, pero su grado de exactitud es muy relativo: nunca podemos dar por buena una temperatura tomada en superficie, pero sí que orientan acerca de la posible pérdida de la cadena de frío o de calor. Son muy útiles para productos envasados herméticamente, ya que no rompen la integridad del envase.
- Plan de mantenimiento de instalaciones y equipos
  - Todas las empresas realizarán un correcto mantenimiento de sus instalaciones y de su maquinaria a fin de que estén en perfecto estado y no supongan un peligro de contaminación para el alimento que se manipula.

**Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto**  
**Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto**

- Debe haber un plan programado de actuaciones, ya sea con personal propio o a través de servicios contratados. Se documentarán todas las actuaciones, bien sean programadas o extraordinarias.
- Plan de control de alérgenos
  - Las alergias alimentarias son un problema de salud emergente, por lo que es muy importante que todas las industrias alimentarias elaboren protocolos tendentes a controlar todos los ingredientes de sus productos y a informar claramente a los consumidores a través de un etiquetado comprensible.
- Plan de control de subproductos y residuos
  - Se debe comprobar que la gestión de los subproductos y los residuos es la adecuada y especificar un plan de control para evitar contaminaciones cruzadas.
  - Son subproductos los materiales orgánicos e inorgánicos que no estén destinados al consumo humano y que se pueden eliminar como residuo.

## Otros trámites y requisitos

### Normas generales

Los bares, restaurantes y cafeterías (y demás establecimientos turísticos de restauración) son espacios en los que, con carácter principal o complementario, se ofrecen comidas y bebidas, mediante precio, para que sean consumidas. La normativa prevé, entre otras, las siguientes obligaciones en materia de turismo para los establecimientos dedicados a la restauración:

- Estar inscritos en el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas y destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios en los términos de su inscripción.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Mostrar la lista de precios en un lugar visible, indicando si existe diferencia en función de si el consumo tiene lugar en la mesa o en la barra.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones y servicios del establecimiento.
- Proteger los alimentos expuestos en barra o mostrador, en vitrinas o armarios refrigerados.
- Mantener la vajilla y los cubiertos en un estado óptimo de higiene.
- Garantizar la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en las instalaciones y servicios turísticos.
- Separar los alimentos cocinados de aquellos que todavía estén crudos.
- Cuidar del buen trato a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, las hojas de reclamaciones.
- Facilitar a la administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legalmente y reglamentariamente le correspondan.
- Disponer de las autorizaciones que sean preceptivas para el desempeño de la actividad.

#### **Obligaciones de bares en materia de precios**

- En los bares y en los restaurantes, los precios son libres. Es necesario, no obstante, darles la máxima publicidad.
- Los restaurantes y restaurantes-bares tienen que exhibir la lista de precios tanto en el interior como en el exterior del local. También, en el momento de ofrecer el servicio, tienen que presentar la carta de platos y de vinos (relación de comidas y bebidas que se ofrecen). En cambio, los bares solo la tienen que exhibir en el interior del local.
- Los precios son totales y completos; es decir, incluyen impuestos y cargos (IVA, etc.).
- Los servicios no solicitados no se pueden cobrar. Tampoco se pueden cobrar conceptos como, por ejemplo, reservas, cubierto o mesa.

#### **Obligación de menú**

- Los restaurantes-bares y restaurantes no están obligados a ofrecer menú. En el supuesto de que lo hagan, se entiende que un menú tiene que incluir, bajo un precio global, el pan, una bebida y los postres.

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- Si el consumidor renuncia a algún componente del menú, este no se puede descontar del precio, que se debe pagar íntegro, salvo que el establecimiento tenga esa deferencia.

### **Obligación de entregar factura**

- Los restaurantes y restaurantes-bares, con respecto a las comidas, tienen que expedir facturas obligatoriamente, en las que deben hacer constar los diferentes conceptos con sus respectivos precios por separado y en escritura inteligible para el cliente, y no pueden cobrar otros conceptos no solicitados por este.
- En las facturas de los menús, solo se debe hacer constar su identificación y precio global.
- Los bares están obligados a expedir únicamente un tique.

### **Consumo**

#### ***Rótulos obligatorios en un bar o restaurante***

Además de las obligaciones corrientes de cualquier actividad, en algunas comunidades autónomas se establecen una serie de obligaciones en cuanto a la rotulación de bares y restaurantes, siendo los siguientes rótulos obligatorios:

#### **Rótulo de identificación**

El que marca el Decreto 112/2010: 40 cm de ancho por 25 cm de alto y letra de caja alta, de un mínimo de 36 puntos. Se tiene que colocar en el exterior del local, cerca de la entrada principal, y ser plenamente visible incluso cuando el local esté cerrado. Debe contener la siguiente información:

- Nombre del establecimiento
- Actividad o actividades incluidas en la autorización
- Horario de apertura al público
- Aforo máximo
- Prohibición de entrada a los menores de 16 o 18 años, si es el caso

#### **Rótulo de hojas de reclamación/denuncia**

Tiene que estar dentro del local, en un lugar bien visible.

Las hojas de reclamación, también obligatorias, tienen que estar siempre a disposición de los usuarios. No hay suficiente con descargarlas en caso de que el usuario las solicite, se deben tener impresas con antelación.



#### Rótulo de información sobre alérgenos

Debe estar en un lugar visible o bien anunciado en las cartas.

#### Rótulo de prohibición de fumar en el interior del local

Tiene que estar situado en el exterior del establecimiento.

#### Rótulo de prohibición de la venta y suministro de bebidas alcohólicas de ninguna clase a menores de 18 años

Tiene que estar situado en un sitio bien visible dentro del establecimiento.

#### Rótulo de prohibición de venta de productos de tabaco a menores de edad

Tiene que estar visible en todos los dispensadores de tabaco del establecimiento.

Además de estos rótulos obligatorios, hay otros obligatorios por causas muy específicas (por ejemplo, si el local dispone de cámaras de seguridad o de control de aforo, niveles sonoros elevados, etc.). Se tiene que tener en cuenta que el rótulo sobre las condiciones de acceso y el derecho de admisión no se encuentra dentro de los rótulos obligatorios si el establecimiento no ejerce ese derecho.

#### **Hojas de reclamación**

Todos los establecimientos de restauración deben contar con hojas oficiales de queja, reclamación o denuncia a disposición de las personas consumidoras y usuarias.

Los establecimientos deben informar a las personas consumidoras de la disponibilidad de las hojas oficiales de queja, reclamación o denuncia y del teléfono de información al consumidor.

Si necesitas ejemplares de hojas oficiales de queja, reclamación o denuncia para tener a disposición de tus clientes, debes dirigirte a:

- Oficinas de gestión empresarial (OGE)
- Oficinas comarcales de información al consumidor
- Oficinas de la Agencia Catalana del Consumo

Recuerda que todos los establecimientos comerciales deben disponer de hojas oficiales de queja, reclamación y denuncia a disposición de las personas consumidoras y usuarias.



Los establecimientos comerciales deben exhibir al público, de manera permanente y en un lugar bien visible, un cartel donde se anuncie la disponibilidad de las hojas oficiales de queja, reclamación y denuncia. En este cartel también se debe indicar un número de teléfono de atención ciudadana para realizar consultas de consumo y, si el establecimiento dispone, también debe constar el número de teléfono o la dirección de correo electrónico de atención a las personas consumidoras.

### **Los precios**

Los establecimientos de restauración deben exhibir el precio de venta de las comidas y bebidas que se encuentran en condiciones de servir a las personas consumidoras.

El precio se puede informar a través de una carta, rótulo o folleto y deberá ser accesible o visible al consumidor inmediatamente antes de que este haga la correspondiente consumición.

El precio debe indicar el importe total a satisfacer y debe incluir los impuestos. Específicamente, los precios de los productos ofertados en las cartas serán libres e incluirán el IVA. Es obligatorio comunicarlos antes de su aplicación a la delegación provincial de Turismo. Uno de los ejemplares de las cartas será devuelto a la empresa debidamente sellado. La empresa deberá conservarlo a disposición de cualquier cliente que lo solicite, y exponerlo en la sala en un lugar fácilmente visible. Las modificaciones de precios deberán comunicarse oportunamente. No se podrán aplicar precios superiores a los comunicados ni incluir en los mismos cantidad alguna por los conceptos de cubiertos, reserva de plaza, comensales o cualquier otro.

En caso de que el establecimiento cobre un precio diferente en función del lugar donde se sirvan los platos o las bebidas, se deberá indicar el precio completo para cada caso, como por ejemplo el precio cobrado en la barra, el precio cobrado en las mesas y el precio cobrado en la terraza.

Los establecimientos de restauración no pueden cobrar conceptos como cubiertos, mesa o similares. En caso de que el establecimiento cobre algún importe en concepto de reserva anticipada del servicio, es necesario informar al cliente del precio completo del servicio de reserva, con independencia de cuál sea el medio empleado para hacerla efectiva.

En ningún caso se pueden cobrar servicios o conceptos no solicitados expresamente por el consumidor en el momento de hacer el pedido del servicio, tales como, por ejemplo, entrantes.

Los establecimientos de restauración no pueden cobrar importe a sus clientes por el hecho de utilizar los servicios (WC).

En caso de que el restaurante o el bar haga menús para la clientela, deberá informar por los medios mencionados de su precio global y de los conceptos que incluye este servicio, indicando, por ejemplo, si se incluye la bebida.

El consumidor que solicite un menú estará obligado al pago íntegro del precio establecido, aunque renuncie a consumir alguno de sus componentes.

### **Carta de platos y vinos**

La relación de comidas y bebidas que ofrezca el establecimiento deberá estar de acuerdo con su categoría y la eventual especialidad. Las empresas gozarán de la máxima libertad.

### **El tique de caja o factura**

Los establecimientos de restauración han de entregar una factura o tique de caja una vez finalizada la comida o consumición y la presentarán al consumidor para que abone el precio del servicio. Las facturas o tiques que se expidan deberán hacer constar los distintos conceptos con los respectivos precios por separado, de forma desglosada y con inclusión de los impuestos aplicables y otros gastos adicionales.

En las facturas o los tiques de los menús se consignará únicamente su identificación y su precio global sin necesidad de desglosar cada concepto ni su importe. En caso de que la persona consumidora haya solicitado algún servicio no incluido en el menú, la factura o el tique deberá incluir este concepto y su precio. Los precios facturados en ningún caso pueden ser superiores a los precios exhibidos o publicidades al consumidor.

### **Pago con tarjeta de crédito o débito**

Las tarjetas bancarias constituyen un avanzado medio de pago electrónico. Las tarjetas bancarias permiten a los consumidores pagar compras de productos y contratar determinados servicios.

En caso de que el establecimiento de restauración admita el pago con tarjeta de crédito o débito, no se pueden incrementar los precios ni cobrar ningún tipo de comisión para su uso, salvo las tarjetas llamadas *trilaterales* (American Express o Diners Club), en las que sí se puede hacer, pero en cantidades no superiores a los gastos que el empresario tenga que soportar de forma directa como consecuencia de la admisión de este medio de pago.

En todo caso, será necesario informar a las personas consumidoras del importe de la comisión aplicable o de su método de cálculo. Las tasas de intercambio (comisiones que cobra el emisor de la

tarjeta en el establecimiento comercial o beneficiario) no pueden superar el 0,2% en tarjetas de débito y el 0,3% en tarjetas de crédito.

El establecimiento debe comprobar que la persona que utiliza la tarjeta es el titular de la misma y que la utiliza correctamente. También debe pagar al emisor la comisión pactada. El establecimiento debe disponer del terminal electrónico en el punto de venta que haya sido suministrado por el emisor de la tarjeta. Este terminal debe encontrarse en condiciones de uso adecuadas.

### **Requisitos lingüísticos**

En Cataluña, las personas consumidoras tienen derecho a recibir en catalán las cartas, las facturas y los tickets de caja, así como cualquier otro documento comercial relacionado con la actividad de restauración prestada al establecimiento en concreto. Igualmente, también debe constar en catalán la información de carácter fijo, entre la que se incluyen los carteles o rótulos de los establecimientos de restauración, tanto si se encuentran en el interior del establecimiento como aquellos que se colocan en el exterior del local.

Finalmente, los camareros y otro personal que mantenga un trato directo con los consumidores deben encontrarse en condiciones de poder atender a los clientes en la lengua oficial que estos últimos escojan: en catalán o en castellano.

### **Información sobre alimentos alérgicos o intolerancias**

En cuanto al Reglamento (UE) núm. 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, la Agencia Catalana del Consumo recomienda que todos los establecimientos y/o puntos de venta que pongan a disposición de los consumidores platos preparados coloquen uno o varios carteles, paneles o rótulos en uno o varios lugares del establecimiento y que sea fácilmente perceptible para los consumidores (por ejemplo, en la zona de recepción del establecimiento o en la caja).

El texto informativo de estos carteles debería ser el siguiente:

*Aviso para las personas con alergias o intolerancias:  
este establecimiento tiene a disposición de sus clientes información de los platos que ofrece.*

*Consulte a nuestro personal*

Sería conveniente que este mismo texto se incorporara a las cartas y los soportes escritos donde consten los platos, en aquellos establecimientos que los utilicen.

### **Disposiciones acerca del local**

La amplitud mínima asignable a cada plaza es de 1 m<sup>2</sup> en mesa y 1 metro lineal en barra. Las cocinas y los servicios deberán estar convenientemente aislados de comedores y áreas de consumición, a excepción de asadores y parrillas, que podrán estar a la vista de los usuarios. Es necesario garantizar la ventilación directa o forzada en todas las dependencias y disponer de aparatos protectores contra incendios.

### **Accesibilidad**

Los establecimientos con más de 40 plazas, con independencia de su categoría, deberán disponer de servicios higiénicos adaptados para personas con discapacidad. Asimismo, los accesos deberán estar adaptados.

### **Horarios de apertura y cierre**

Las comunidades autónomas establecen los horarios máximos de apertura y cierre de los distintos tipos de establecimientos comerciales; dentro de esa franja, cada negocio puede elegir el que mejor se adapte a sus necesidades.

### **Prevención de parasitosis**

Con el Real Decreto 1420/2006 de prevención de la parasitosis por *anisakis* en productos de la pesca suministrados en establecimientos que sirven comidas a consumidores finales, el Gobierno quiso mejorar la protección de los consumidores ante posibles infecciones por *anisakis* en el pescado, responsable de afecciones intestinales muy graves. Los establecimientos están obligados a congelar previamente el pescado que vaya a ser consumido crudo o poco hecho, a una temperatura igual o inferior a -20 °C durante al menos 24 horas, para destruir el citado parásito. Asimismo, deberán poner en conocimiento de los clientes, mediante carteles o en la carta de menú, que los productos que van a consumir han sido sometidos a congelación.

### **Información relevante relacionada con reclamaciones recurrentes**

- Los precios anunciados deben ser totales. No se admite la nota informativa “No se incluye IVA”.
- Los establecimientos de restauración no pueden cobrar conceptos como cubiertos, mesa o similares.
- En ningún caso se pueden cobrar servicios o conceptos no solicitados expresamente por el consumidor en el momento de hacer el pedido del servicio, como, por ejemplo, entrantes.

**Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto**  
**Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto**

- Los establecimientos de restauración no pueden cobrar importe a sus clientes por el hecho de utilizar los servicios.
- El establecimiento no tiene ninguna obligación de ofrecer menú y es libre de incluir el pan, la bebida y los postres, aunque ha de anunciar los conceptos que incluye.
- Todos los establecimientos deben exhibir su horario de atención al público y debe ser visible incluso cuando el establecimiento está cerrado.
- Para el caso de Cataluña, las personas consumidoras tienen derecho a recibir en catalán las cartas, las facturas y los tiques de caja. Igualmente, deben encontrarse en condiciones de poder atender a los clientes en la lengua oficial que estos últimos escojan: en catalán o en castellano.
- Todos los establecimientos de restauración tienen que disponer de hojas oficiales de queja, reclamación o denuncia a disposición de las personas consumidoras y usuarias.
- Es una garantía contratar un establecimiento adherido al sistema arbitral de consumo.

Además de los requisitos descritos, debemos tener en cuenta los siguientes:

**Ley de protección de datos personales**

La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) es la encargada de velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos.

La Ley orgánica de protección de datos (LOPD) establece las obligaciones que los responsables de los ficheros o tratamientos y los encargados de los tratamientos, tanto de organismos públicos como privados, han de cumplir para garantizar el derecho a la protección de los datos de carácter personal.

Cuando el emprendedor vaya a crear su empresa, si esta va a gestionar datos de carácter personal, deberá tener en cuenta las obligaciones de la LOPD, ya que el emprendedor será el responsable de los ficheros, y por lo tanto recaerán sobre él dichas obligaciones.

Los ficheros con datos de carácter personal se deberán inscribir en el Registro General de Protección de Datos.

### **Contratación de un seguro de responsabilidad civil**

Es requisito indispensable para la actividad tener un seguro de responsabilidad civil.

Como consecuencia del ejercicio de tu actividad de hostelería y restauración, tus clientes pueden sufrir un accidente durante el tiempo que están en tu establecimiento como consecuencia del mal estado de las instalaciones o cualquier otra falta de diligencia del establecimiento.

Es esencial, por tanto, contar con una póliza de responsabilidad civil para cubrir los posibles perjuicios ocasionados a terceros en el desempeño de tu actividad profesional. Además, estarán asegurados tus empleados, si los tienes, y tus herederos o representantes legales en caso de que hayas fallecido cuando se produzca la reclamación.

El seguro de responsabilidad civil para restaurantes cubre, pues, los gastos de defensa jurídica y las indemnizaciones a las que se deba hacer frente para compensar el perjuicio ocasionado a terceros por el desarrollo de tu actividad profesional como cobertura básica, y de forma opcional puede llegar a cubrir la responsabilidad civil de explotación, la responsabilidad civil patronal, la responsabilidad civil derivada de la infidelidad de empleados, infracciones de propiedad intelectual y de LOPD o pérdida de documentos, entre otros; así como el pago de un subsidio en caso de inhabilitación profesional.

### **Sociedad General de Autores de España**

Si reproduces obras protegidas en tu local, necesitas obtener el permiso de los propietarios de derechos de autor correspondientes. Sabemos que es imposible conseguir uno por uno el permiso de todos los autores, pero no te preocupes: para poder reproducir cualquier obra musical o audiovisual protegida, ya sea nacional o extranjera, con la licencia SGAE podrás disfrutar del repertorio universal que administran.

SGAE gestiona los derechos de los autores o creadores de las obras, AGEDI representa los derechos de los productores fonográficos (figura bajo cuya iniciativa y responsabilidad se realiza la primera fijación sonora de una obra, lo cual le permite ser reproducida y disfrutada posteriormente) y AIE representa los derechos de los artistas o intérpretes (que son quienes representan, cantan, recitan o interpretan en cualquier forma una obra). En la comunicación pública derivada de la ambientación musical y/o audiovisual producida en tu establecimiento, conviven y son reconocidos por la Ley de Propiedad Intelectual los titulares de los derechos mencionados anteriormente.



### **Registro del nombre y signos distintivos**

Los signos distintivos se utilizan en la industria y en el comercio para distinguir los productos o servicios de una empresa de las demás concurrentes en el mercado.

Tener registrada una denominación social en el Registro Mercantil no supone que el nombre esté protegido jurídicamente como marca, debido a que son dos registros independientes.

Si quieres tener protección jurídica de tu marca o nombre comercial, es necesario registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

#### ¿Qué es una marca?

Una marca es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

Pueden ser marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras o formas tridimensionales (envoltorios, envases, formas del producto o su representación).

#### ¿Qué es un nombre comercial?

Un nombre comercial es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de cualquier signo o denominación como identificador de una empresa en el tráfico mercantil. Los nombres comerciales, como títulos de propiedad industrial, son independientes de los nombres de las sociedades inscritos en los Registros Mercantiles.

#### Duración de la protección

La duración de la protección conferida por los signos distintivos (marcas o nombres comerciales) es de diez años a partir de la fecha del depósito de la solicitud y pueden ser renovados indefinidamente. Para el mantenimiento en vigor de los signos distintivos, es preciso el pago de tasas (las marcas en procedimiento transitorio tienen un régimen diferente que es preciso consultar).

A continuación vamos a comentar el proceso de cómo registrar una marca y/o nombre comercial en nuestro país, desde la investigación previa hasta su concesión definitiva.

#### **1º - Investigación de la marca que se desea solicitar:**

Antes de proceder con la solicitud de la marca, el primer paso consiste en realizar una investigación de anterioridades registrales para obtener las marcas idénticas o parecidas ya solicitadas o

concedidas, determinando así la viabilidad de nuestro registro. Hay que utilizar las tres bases de datos de marcas registradas; es decir: OEPM, OAMI y Marcas Internacionales, ya que todas tienen efecto en nuestro país y podrían anular nuestra solicitud.

**Recomendaciones:**

- En caso de detectar marcas muy similares, analizar si están vigentes y en que epígrafe se han clasificado.
- Comprobar que no se incurre en ninguna prohibición absoluta de la Ley de marcas.

Si quieres conocer la viabilidad de tu marca, puedes rellenar el formulario y recibirás de manera totalmente gratuita y sin compromiso una investigación de marca. En 24 horas te enviarán el resultado con sus conclusiones y recomendaciones.

**2º - Solicitud de la marca a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM):**

Debemos tener muy claro en qué clase o epígrafe vamos a solicitar nuestra marca. Las marcas se clasifican hasta en 45 clases utilizando la clasificación internacional Niza de productos y servicios; por lo tanto, en función de que productos y/o servicios ofrecemos con nuestra marca, dependerá el número de clases que tendremos que solicitar. Por ejemplo: clase 20 “muebles, productos de madera”, clase 25 “prendas de vestir”, clase 43 “servicios de restauración”...

La solicitud se presenta de forma telemática en la OEPM y cumplimentando el formulario oficial. Junto con la solicitud se puede presentar el logotipo de la marca y reivindicar la protección de los colores que la identifican. A continuación se pagan también de forma telemática las tasas oficiales vigentes dependiendo del número de clases escogidas.

Tras el pago de las tasas se obtiene el resguardo de presentación de nuestra marca con el número de expediente asignado y la fecha, hora y minuto del registro. Este número de expediente nos servirá para cualquier trámite que tengamos que realizar con la OEPM.

**Recomendaciones:**

- Muy importante: elegir adecuadamente las clases para obtener así la óptima protección de nuestra marca y evitar posibles oposiciones.
- Comprobar que la denominación especificada coincide exactamente con la que aparece en el logotipo.

### **3º - Tramitación y concesión:**

Aproximadamente al mes de presentarse la marca, será publicada en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial (BOPI), en donde permanecerá durante 2 meses por si algún tercero quiere ejercitar el derecho de oposición. Esto suele suceder cuando la marca solicitada es muy similar a una marca anteriormente vigente. Si se produce una oposición, tendrás que presentar las correspondientes alegaciones para defender la solicitud de tu marca. En caso de que no se produzca ninguna oposición, la marca será concedida aproximadamente al quinto mes desde su solicitud. La OEPM te enviará el título de propiedad de la marca, que tiene una vigencia de 10 años, renovable por el mismo período de tiempo.

#### **Recomendaciones:**

- Vigilancia: comprobar las bases de datos para verificar que no soliciten una marca idéntica o similar a la tuya, ya que dispones de un plazo determinado para poder presentar la oposición contra los imitadores.
- Tener en cuenta las fechas en las que puedes solicitar la marca comunitaria conservando su prioridad y las fechas de renovación para que tu marca no caduque.

En caso de contar con los servicios de una Agencia Oficial de Patentes y Marcas, te realizarán una exhaustiva investigación de anterioridades; un asesoramiento especializado para la correcta clasificación, preparación de la solicitud, tramitación y vigilancia de tu marca; además de contar con asesoramiento jurídico exclusivo en caso de oposición o suspensos para la defensa de tu marca.

### **¿Quién se ocupa de las tareas?**

#### **Tú no tienes que ocuparte de todas las tareas**

Lo que tienes que determinar es cuáles son las tareas importantes de las que te tienes que ocupar personalmente. Pero hay algunas para las que tienes que buscar colaboración. Desde nuestro punto de vista, tu función es coordinar todos los trámites descritos y asegurarte de que se realicen con celeridad. Por ello, te recomendamos que busques el equipo necesario para cada familia de trámites y gestiones.

A continuación te proponemos el siguiente detalle de colaboradores a localizar para afrontar cada una de las familias de trámites:

<b>Proceso de constitución de la personalidad jurídica con la que vamos a desarrollar la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notaría</li> <li>• Gestoría fiscal</li> </ul>
<b>Trámites administrativos para la puesta en marcha de la actividad de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoría fiscal</li> <li>• Gestoría laboral</li> </ul>
<b>Obligaciones contables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoría fiscal</li> <li>• Administración Interna</li> </ul>
<b>Obligaciones fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoría fiscal</li> <li>• Administración interna</li> </ul>
<b>Trámites en materia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoría laboral</li> <li>• Mutua</li> </ul>
<b>Trámites para la compra o el alquiler del local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado civil</li> <li>• API</li> </ul>
<b>Trámites para la obtención de la licencia de actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería técnica</li> </ul>
<b>Trámites para la obra o reforma del local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura</li> <li>• Ingeniería técnica</li> </ul>
<b>Trámites para la obtención de la licencia de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura</li> <li>• Ingeniería técnica</li> <li>• ECA</li> </ul>
<b>Trámites para cumplir con la legislación sectorial específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración interna</li> </ul>
<b>Trámites en materia higiénico-sanitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa especializada en formación en materia higiénico-sanitaria</li> </ul>
<b>Otros trámites y requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración interna</li> <li>• Agente de seguros</li> <li>• Abogado civil</li> </ul>

En resumen, aunque cada situación es distinta, te proponemos que externalices:

- Cuestiones de contabilidad, gestión de personal, gestión de nóminas, fiscal...

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- La cuestión financiera es uno de los temas más complejos, porque debes saber qué deudas tienes, etc. Lo puedes externalizar, pero siempre controlando, y conforme vayas aprendiendo lo podrás hacer conjuntamente.
- Por lo general no suele ser muy difícil seleccionar un despacho legal, fiscal o laboral con el que puedas establecer la relación técnica de estos aspectos.
- Aun así, debes ocuparte personalmente o a través de algún miembro de tu equipo de las tareas y gestiones relacionadas: cajas, bancos, proveedores, pagos, altas, bajas, nóminas, etc.
- Debes tener a alguien en tu equipo que coordine estas materias.

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto  
Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

- Todo el tema de **mantenimiento**
  - Reparaciones de cocina
  - Fontanería
  - Electricidad
- Todo lo relacionado con las **nuevas tecnologías**
  - Es evidente que no podemos permitirnos pagar a una persona de mantenimiento ni a un informático, por ello subcontrataremos estos servicios.
  - Aun así, deberemos coordinarlos para hacerlos lo más efectivos posible.
  - Y hasta la limpieza se puede externalizar.

Por otro lado, te recomendamos que te ocupes personalmente de las tareas más específicas de la operación del restaurante:

- Todas las **cuestiones operativas**, como la actividad de dar de comer, la gastronomía (cocina, sala)... Todo lo relacionado con el proceso creativo lo deberás dirigir tú.
- También te vas a ocupar del **tema comercial**, con o sin apoyo.
- En cuanto a **la comunicación y el márketing**, como mucho puedes tener una empresa que te ayude, dependiendo de la facturación. Sin embargo, cuando hablamos de márketing, hoy día, con las redes sociales, puedes hacer mucho tú mismo.

*Si tienes el mejor equipo de colaboradores,  
tendrás el mejor proyecto*

# LA CONCEPTUALIZACIÓN

## Antes de abrir

¿Cómo quiero que sea mi restaurante? ¿Cómo lo imagino?  
Una buena manera de empezar es planteándote una serie de preguntas fundamentales:

1. ¿Qué quiero hacer? ¿Cuál es mi proyecto?
2. ¿Cuál es la oferta gastronómica que quiero introducir en el mercado?
3. ¿Qué necesito para elaborar el producto que quiero ofrecer?
4. ¿Quiénes son mis competidores?
5. ¿Qué voy a mejorar con mi propuesta?
6. ¿A quién va dirigido mi producto? ¿Quién quiero que venga a comer?
7. ¿Cuál es la ubicación perfecta para llegar a mis clientes sin pasarme del presupuesto? ¿Desde dónde voy a trabajar?
8. ¿Cuanto necesito para arrancar mi negocio y cómo lo voy a conseguir?
9. ¿Necesito algún socio? ¿Socios trabajadores?  
¿Es bueno involucrar a familia o amigos?
10. ¿Qué personal necesito a mi lado?
11. ¿Cómo me van a conocer mis clientes?



## *Creando el alma de tu negocio*

### *Un eje único: local, gastronomía, marca y equipo*

#### **Tareas simultáneas – “Base de tu proyecto”**

Hasta ahora hemos repasado de forma resumida los puntos clave que tendrás que tener en cuenta para montar tu restaurante y hemos elaborado un calendario con los trámites legales necesarios para montar tu negocio.

Sin embargo, no debes focalizar tus esfuerzos en hacer tú mismo estos trámites; límitate a conocerlos y céntrate ahora en los puntos que probablemente sean los más importantes y que asentarán las bases de tu negocio. Así, en los siguientes capítulos veremos:

- Conceptualización del negocio
- Plan de negocio
- Estudio de mercado
- El local

A partir de este punto trabajarás de forma simultánea, alimentando cada punto con información y conclusiones sacadas del resto de puntos, de forma que debes ser muy ordenado y paciente; piensa en la importancia de estos puntos y trabájalos de forma perfeccionista.

Debido al enorme grado de relación de estos capítulos, no hay un orden definido para abordarlos, pues cada proyecto es un mundo y tiene sus propias características que los hacen únicos. Es el emprendedor quien debe identificar las distintas prioridades.

Por ejemplo, piensa que dispones de un local en una zona determinada; empezarás por el estudio de mercado y crearás un concepto. Luego, resulta que el plan de negocio no soporta tu concepto, y vuelves a pensar un concepto y a elaborar otra vez el plan de negocio, mientras rehaces parte del estudio de mercado... O quizás tienes un concepto y el plan de negocio; entonces, buscas el local soñado, pero no lo encuentras y redefines tu concepto y otra vez el plan de negocio... ¡Qué caos!



De hecho, en la redacción de este libro nos planteamos en muchas, muchísimas ocasiones el hilo conductor del mismo, de forma que se asimilara lo máximo al proceso de montar un restaurante. Finalmente, analizando las experiencias previas vimos cómo nunca se había seguido un mismo orden.

### **¿Qué es lo que tengo?**

Es la primera pregunta que debes hacerte. Plántate qué es lo que tienes de forma que, a medida que vayas avanzando, puedas ir determinado que es lo que falta y saber por dónde empezar.

### **¿Cómo lo tengo?**

Una vez identifiques qué es lo que tienes, define muy bien el grado de prioridad que le quieras dar. Si eres cocinero con aspiraciones gastronómicas, es probable que el concepto de tu local se base en tu propia cocina, por lo que la localización del local puede no ser una prioridad.

Piensa en todos los ámbitos, desde el financiero hasta el conceptual, el propio local...

Analiza en profundidad qué es lo que tienes y piensa en la prioridad de cada punto, creando una cadena de valor entre los distintos aspectos.

## **Creación del concepto**

### **Las claves del éxito del concepto: ¿cómo empezamos?**

1. ¿Qué quiero hacer? ¿Cuál es mi proyecto?
2. ¿Cuál es la oferta gastronómica que quiero introducir en el mercado?
3. ¿Qué necesito para elaborar el producto que quiero ofrecer?
4. ¿Quiénes son mis competidores?
5. ¿Qué voy a mejorar con mi propuesta?
6. ¿A quién va dirigido mi producto? ¿Quién quiero que venga a comer?
7. ¿Cuál es la ubicación perfecta para llegar a mis clientes sin pasarme del presupuesto?  
¿Desde dónde voy a trabajar?
8. ¿Cuánto necesito para arrancar mi negocio y cómo lo voy a conseguir?
9. ¿Necesito algún socio? ¿Socios trabajadores? ¿Es bueno involucrar a familia o amigos?

**LA CONCEPTUALIZACIÓN**  
*Creando el alma de tu negocio*  
*Un eje único: local, gastronomía, marca y equipo*

10. ¿Qué personal necesito a mi lado?
11. ¿Cómo me van a conocer mis clientes?
12. ¿Quién me debe asesorar?
13. ¿Quiero desarrollar un concepto abierto o cerrado de restaurante?

*No hay una receta para el éxito,  
pero sí unos ingredientes que la mayoría  
de las veces están en el éxito*

# LA OFERTA GASTRONÓMICA

*La razón de ser de nuestro sector*

*Definición de necesidades y dimensión*

## Oferta gastronómica

### Decidir el tipo y el estilo de cocina que vas a hacer

Tal como has visto en páginas anteriores, existen muchos tipos de restaurante, como también hay miles de tipos de cocina. Así, la oferta gastronómica que has ideado e incluso el tipo de restaurante estarán vinculados a tu elección en cuanto al tipo de cocina que quieres servir en tu restaurante.

#### **Pero, ¿qué es un tipo de cocina?**

Es cada una de las clases de cocina en que podemos dividir esta disciplina, ya sea por criterios geográficos, históricos, de precio, de oferta gastronómica. Así, la cocina catalana es un tipo de cocina, como también lo es el *fast food*, la cocina de producto o la cocina de tapas.

Por otra parte, la cocina que se sirva en tu restaurante también puede presentar un determinado estilo, que será, básicamente, el tuyo si eres el cocinero, o el que desarrolle tu cocinero, de acuerdo o no contigo.

#### **Porque, ¿qué es un estilo de cocina?**

El estilo es la manera particular que tiene alguien de desempeñar su actividad, en nuestro caso la cocina, gracias a un conjunto de características muy distinguibles.

En definitiva, el tipo de cocina que elijas es importante en cuanto te sientas cómodo con él, y por ello tienes que hacer lo que te guste. Pero en cuanto al éxito del restaurante, tienes que pensar que si la cocina que haces es de calidad, el restaurante funcionará. Hay pocos, poquísimos restaurantes en la historia que, dando calidad, hayan tenido que cerrar.

*Siempre mantén un espíritu  
innovador, una actitud creativa  
La cocina popular ha evolucionado  
desde hace miles de años, innovar en un  
guiso puede ser adaptarte a la situación*

## Antes de abrir...

¿Cómo, dónde y cuándo creo?

### **Creación y conceptualización de la oferta gastronómica**

La creación de nuestra oferta será uno de los apartados que más nos cueste definir debido a su complejidad. Por eso, cuanto antes sepamos lo que vamos a ofrecer, será de lo primero en que debamos ponernos a trabajar.

Sin duda, nuestra oferta gastronómica nos marcará el camino a seguir y el futuro de nuestro restaurante.

Este concepto de oferta gastronómica define tanto la comida como la bebida, así como el tipo de servicio. A partir de ahí, ¿qué tipo de restaurante queremos montar? ¿O qué tipo de cocina?

En cualquier caso, tienes que ser realista, ya que según el nivel de precios que preveas, podrás llevar adelante un tipo u otro.

Hay tantas variables que lo importante es ponerlas todas encima de la mesa para poder decidir exactamente la oferta gastronómica que caracterizará a tu restaurante.

Últimamente, por ejemplo, han tenido mucha aceptación y éxito los restaurantes de especialización. Eso significa que si vamos a una freiduría, comeremos fritos; si vamos a una *taquería* mexicana, comeremos tacos, etc.

Es importante mirar tendencias para ver realmente lo que queremos hacer....

Para ello, también es importante mirar el espacio, el interiorismo, el estilo de la cocina, etc. Hay restaurantes cuyo *look* del local constituye uno de sus mayores atractivos, pero en realidad cuando son gastronómicos todos están basados en la calidad de la cocina y en la del servicio.

Que no te manipulen, haz lo que sientas, lo que quieras hacer: quién pagará las nóminas serás tú.

Pero déjate aconsejar, escucha a los que te quieran ayudar.

Tú tienes que ser tu primer crítico, tienes que ser objetivo, dentro de la relatividad de lo subjetivo que es el gusto personal.

### Centrándonos en las oferta gastronómica

Definamos qué propuesta gastronómica será la nuestra. Puede haber muchas, pero aquí os explicamos algunas:

1. **Una réplica.** Coger libros de los mejores cocineros y hacer una réplica. Por ejemplo, de cocina catalana...: cojo el recetario catalán para hacer lo mismo. También podríamos hacerlo con la cocina creativa, o con cualquier tipo de cocina.
2. **Una réplica con un toque.** En este caso, debo tener información teórica y práctica, ya que tengo que contar con las referencias de los mejores platos para luego poder adaptarlos y darles mi punto de vista. Para eso necesitas conocimiento.
3. **Una creación.**
  - a) De la teoría nacen muchas ideas.
  - b) Serán platos nuevos, a los que quieres dar un toque personal y crear un estilo con diferentes características.
  - c) Se crea plato a plato, cada idea es un plato diferente.
  - d) El conjunto de los dos.
4. **Una creación muy alta llevada al punto de vanguardia.** Ponemos que esto es otra dimensión. Si queremos marcar tendencia, hacer vanguardia, esto es otra liga.

### ¿Cómo y cuándo hago las pruebas?

Lo ideal sería empezar a trabajar toda la oferta 4 o 5 meses antes de la apertura, aunque está claro que la cocina no la tendremos aún disponible.

El nivel de complejidad de la oferta te permitirá ser más estricto con el tiempo que le dediques en este apartado o menos. A mayor complejidad, más tiempo de creatividad y pruebas. No necesitaremos el mismo tiempo de creación para un restaurante como el Tickets, que por ejemplo para uno con una oferta más reducida y menos compleja, tipo bar de tapas, donde se van a servir conservas y embutidos.

Es evidente que si te vas a dedicar a la cocina creativa, el sistema, la metodología y los tiempos van a ser muy diferentes que si te dedicas a una de platos ya conocidos.

Pero nosotros aconsejamos empezar a preparar todo esto en nuestra propia casa, o bien en el restaurante de un amigo: lo importante es que no lo dejemos para lo último, ya que después tendremos mil problemas más por resolver y no tendremos tiempo real para poder preparar y centrarnos en la oferta al 100% antes de la apertura.

Dicho esto, si haces platos que no ha hecho nadie, aparte de dárselos a probar a tu equipo y probarlos tú mismo, lo ideal sería dárselos a probar a otras personas, para empezar a tener un *feedback* y así llegar a los días de pruebas antes de la apertura con las ideas bastante claras.

**Cierto es que la experiencia es un grado, pero no te puedes confiar y vivir de ella. Pongo este caso como ejemplo: en Heart Ibiza, estuvimos haciendo las pruebas 3 meses después de la apertura. Ya cuando por fin encontramos el concepto y demás, había acabado la temporada y no resultó ser el éxito que esperábamos.**

**Importante:** No nos podemos olvidar, al mismo tiempo que vamos haciendo las pruebas, de empezar a contactar con proveedores. Debemos tener muy organizado este departamento: es igual de importante saber qué quiero cocinar que saber qué quiero comprar y a quién se lo voy comprar.

La lista de proveedores y la lista de producto por estacionalidad es imprescindible.

Lo ideal sería llegar a la apertura con todo este trabajo hecho, el concepto bien definido, la oferta cerrada, los escandallos realizados y la ficha de producción de cada plato acabada, para así dar a conocer nuestro restaurante a la prensa, a los amigos con influencias, en las redes sociales y demás para que, en poco tiempo, la gente nos conozca. Así, el tiempo de darnos a conocer disminuye considerablemente, lo que conllevaría un ahorro importante en todo.

## **Implementación o creación de platos nuevos a tu oferta gastronómica**

Mantener una buena rotación de los platos de tu oferta no solo te asegura que tus clientes habituales no vayan a dejar de venir, sino que también te puede ayudar a mejorar tu margen de ganancias, reduciendo los costes de materia prima.

Si no eres cocinero, tu mejor opción es dejar la creación o implementación de platos nuevos en manos de un profesional: es decir, tu jefe de cocina. Con todo, a continuación te damos algunos datos que te pueden ayudar en este proceso:



### **Temporalidad**

Ten en cuenta en qué temporada del año te encuentras a la hora de decidir los ingredientes, ya que los de temporada no solo son de mejor calidad organoléptica, sino que al haber una gran oferta de estos suelen ser más baratos y venir en más variedades, y eso puede hacer que tu oferta sea más interesante para tus comensales.

### **Filosofía de tu restaurante**

Tu oferta ha de ser coherente con la filosofía de tu restaurante, de modo que si vas a crear o implementar un plato nuevo en tu oferta, tiene que ser similar en estilo al resto de esta. Piensa que los clientes nuevos que van a tu restaurante lo hacen porque les es llamativo tu concepto y esperan encontrar en él un tipo de comida específico.

### **Posibles mermas y mermas actuales**

La mayoría de las elaboraciones tiene un porcentaje de merma del cual se puede aprovechar algo; ten en cuenta la merma que va a generar un plato nuevo y si esta la puedes aprovechar para otro, para reducir así el coste de la materia prima. Un ejemplo podría ser una crema de espárragos elaborada con los tallos que sobran al obtener sus yemas. Los productos con mucha merma no útil no son muy llamativos, ya que son poco rentables.

No solo puedes crear platos nuevos a partir de las mermas de tus elaboraciones, sino también usarlas en el menú de la familia para ayudarte a reducir los costes de esta.

### **Revisa tu historial**

Antes de crear o implementar un plato nuevo en tu oferta, ten en cuenta todos los platos que has puesto antes, cuáles han tenido más éxito y cuáles menos, y el porqué de su éxito o fracaso. Analizando tu historial puedes obtener pistas de qué puedes crear o implementar para que tenga más éxito frente a tus comensales, teniendo en cuenta también la época del año en la que te encuentras y qué se suele comer habitualmente. Un ejemplo son las sopas frías en verano y los potajes en invierno.

### **Mira a tu competencia directa**

Date una vuelta por la competencia para ver qué tienen en su oferta y de qué platos parecen tener más o menos éxito. Es bueno conocer qué ha funcionado y qué no, no solo en tu restaurante sino

también en los que son parecidos al tuyo: esto te dará pistas para saber si vas por buen camino o si vas a ofrecer lo mismo o algo diferente que tu competencia.

### **Perfil de tus clientes**

Ten en cuenta el perfil de tus clientes: si le gusta probar cosas nuevas o no, qué sabores y texturas les resultan agradables y cuáles no, y cuánto están dispuestos a pagar por un plato. Esto ya te dará un coste de materia prima que debes apuntar a la hora de crear o implementar un plato nuevo, lo que te dirá si te puedes permitir ciertos ingredientes o no, o usarlos en menor cantidad.

### **Dificultad de la elaboración**

Si un plato es muy complicado de elaborar, puede que genere problemas en la cocina: los cocineros, al tener que invertir más tiempo en una nueva elaboración, pueden llegar a desatender otras de sus elaboraciones y afectar a la calidad de tu oferta, o que tengas una merma más grande de lo que calculas porque se desperdicie mucho, temiendo además que la elaboración no siempre salga bien.

### **Vida útil de los ingredientes y técnicas de cocción**

Es importante que tengas en cuenta la vida útil de tus elaboraciones: cuanta más vida útil tengan, mejor será, contando que quizás no todos los días vendas todas las unidades que has producido. Sin embargo, esto dependerá en su mayoría de los ingredientes y de las técnicas de cocción que utilizaste: por ejemplo, un escabeche tiene una vida útil más larga que algo que simplemente se ha hervido.

### **Capacidad y características de almacenamiento, métodos de conservación**

Ten en cuenta también cuánto espacio de almacenamiento vas a necesitar para toda la producción de los platos nuevos: si tienes espacio suficiente en las neveras y congeladores según qué método de conservación requiera la elaboración.

### **Cómo añadir en la carta los platos nuevos**

Un plato nuevo no suele entrar en la carta de manera inmediata: es ideal que antes se ponga a prueba, primero ofreciéndolo a clientes conocidos como una opción fuera de carta, y luego se utilice como plato del día para conocer la opinión de nuestros clientes sobre este plato. Esto nos ayudará a conocer si el plato puede funcionar o no y nos ahorrará el coste de imprimir una carta que luego tengamos que cambiar.

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

### **Consejos para la hora de elaborar la carta o el menú**

A continuación, y de forma esquemática, se indican algunas de las normas básicas que deben observarse a la hora de diseñar y planificar este tipo de ofertas gastronómicas. Si bien cada establecimiento puede adoptar una forma u otra de presentación, algunas de las normas, comúnmente aceptadas, pueden ser las siguientes:

**a) Desde el punto de vista dietético, los menús deben:**

- Ser equilibrados y aportar las cantidades necesarias de nutrientes.
- Estar orientados al gusto y las características del comensal.
- Confeccionarse con productos de la mejor calidad, manipulando sus alimentos en las mejores condiciones higiénicas.
- Ofrecer los platos más difíciles de digerir a la hora del almuerzo, e incluir menús más ligeros para el servicio de la cena.

**b) Desde el punto de vista económico:**

- Hay que tener en cuenta las mercancías existentes tanto en cocina como en el economato y la bodega.
- Se deben emplear preferentemente productos de temporada y de la zona.
- Hay que conocer el mercado para no rebasar los costes establecidos.
- Hay que trabajar con precios estándares.

**c) Desde el punto de vista de la organización:**

- Se debe programar el menú con suficiente antelación para proveerse de todo el material necesario y anticipar el trabajo en la medida de lo posible.
- Hay que confeccionar los menús de forma que el trabajo se reparta equitativamente entre las distintas partidas de la cocina.
- Hay que confeccionar siempre menús de buena calidad, procurando que en épocas de máxima afluencia aquellos sean más fáciles de elaborar para garantizar un servicio fluido y esmerado.

**d) En cuanto al aspecto gastronómico:**

- Se debe mantener un espíritu innovador y una actitud creativa.
- La cocina popular ha evolucionado desde hace miles de años, innovar en un guiso puede ser adaptarse a la situación.

- Debe evitarse que en el mismo menú figuren dos platos elaborados de la misma manera: salmón a la parrilla y costillas de cordero a la parrilla; a no ser, claro está, que se trate de un restaurante especializado en parrilla.
- Debe evitarse también la repetición de salsas y guarniciones.
- Es importante mantener y ser fiel al propio estilo. Pero es bueno a veces aportar matices o técnicas de otros estilos o cocinas.
- Andar con ojo para no repetir y evitar platos elaborados con los mismos ingredientes: huevos en *cocotte*, conejo con salsa alioli y natillas caseras.

## Menús de eventos

Si por sus dimensiones y su filosofía, nuestro establecimiento quiere tener una oferta de menús y eventos, es importante no olvidarnos y trabajar la oferta lo antes posible, desde primera hora, para que así no tengamos que perder tiempo del día a día para ocuparnos de esto. A parte, el departamento comercial nos lo agradecerá, para poder vender estos menús antes de abrir el local.

El término *evento* proviene del latín *eventus* y, según el diccionario de la Real Academia Española, tiene distintas acepciones: por un lado, un evento es un suceso de importancia que se encuentra programado. Dicho acontecimiento puede ser social, comercial, deportivo, etc. Esta sería la definición que encajaría con el trabajo que estamos desarrollando.

Otra definición de *evento* hace referencia a algo imprevisto o que puede acaecer aunque no exista seguridad al respecto. Una eventualidad es algo que escapa a los límites de lo planificado; en la anterior definición, un evento debe ser programado con antelación.

Según una tercera definición, y que podría englobar a las dos anteriores, un evento es una cosa que sucede. Desde esta perspectiva, el evento puede ser planificado o desarrollarse de manera imprevista.

## Tipos de eventos

Lo primero a hacer es diferenciar entre un evento y una mesa grande. La diferencia puede ser que el evento ya solicitó la comida y la bebida por anticipado y bajo una reserva económica hecha y adaptándose a la oferta de eventos. En cambio, una mesa grande se presenta y puede elegir de la carta al momento, sin menú establecido. Aquí es importante

**que el jefe de sala sepa guiarlo y ofrecerles unos platos a compartir para que el servicio de cocina y sala sea mucho más fluido.**

No existe una clasificación claramente definida, ya que no hay una tipología universal, y dependiendo de las personas y los países puede haber connotaciones y peticiones distintas, según sus costumbres.

Atendiendo a su carácter, organización y objetivos, los eventos se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- **Asambleas:** son reuniones periódicas en las que el consejo de administración convoca a sus accionistas o socios con el fin de darles una información.
- **Cursos, seminarios y conferencias:** el carácter del evento es totalmente informativo. Lo suelen organizar, universidades, asociaciones, colectivos, etc.
- **Congresos:** son reuniones a gran escala dirigidas a un sector determinado con el fin de divulgar ideas y diseñar objetivos.
- **Convenciones:** son reuniones convocadas por las empresas, cuyo fin es informar y motivar. La participación suele ser para profesionales del mismo sector.
- **Ferias y exposiciones:** su objetivo sería facilitar un intercambio de negocio dentro de un mismo mercado a mayorista o minoristas.
- **Incentivos:** es la manera de premiar y motivar a futuro que tienen las empresas para que sus empleados sobrepasen sus objetivos establecidos.
- **OTROS:** cualquier celebración familiar o de grupos de amigos que se reúnen con el fin de celebrar algo en común, ya sea una boda, un aniversario, una cena de Navidad, etc.

A nivel de restaurante, estos últimos serían los más solicitados, por lo que se recomienda tener un calendario de fiestas nacionales, autonómicas y locales, para poder controlar qué días son los más frecuentes en los que se solicitan estos tipos de eventos.

Es importante tener los menús ya creados y ajustados a nuestras infraestructuras, para que el servicio sea mucho más eficaz.

## Escandallos y fichas técnicas

Se trata de herramientas que nos ayudan a determinar el coste total de un plato, ya sea por persona o por ración. Esto lo conseguimos a través de la materia prima o el producto que interviene en la elaboración de un plato.

Una vez que ya tenemos dicho coste real, podemos aplicarle el precio de venta para poner precio a nuestra carta.

Por otro lado, tendremos fichas técnicas y recetas que nos ayudarán a mantener un control real de las elaboraciones y de las raciones, para que a priori no haya margen de error en la receta y el paso a paso de las elaboraciones.

Además, si nos decidimos por un tipo de restaurante que tenga repercusión mediática y que nuestros platos puedan salir en alguna revista gastronómica, o bien si tenemos pensado hacer un libro, debemos crear las recetas más fáciles de leer y con unos gramajes de comida que permitan hacerlas en casa. Por ejemplo, en vez de “3,5 gramos de ajo”, indicar “un diente ajo”.

Finalmente, en cualquiera de los caminos que elijamos para crear nuestra oferta, si queremos tener una carta de postres a la altura de nuestra comida, desde el primer momento tenemos que pensar en contratar a un pastelero.

*Aunque pueda parecer que este tema afecta más a la operativa que al concepto, en realidad es lo primero que tienes que hacer cuando creas platos*

## Escandallos

Los escandallos son unas de las herramientas básicas que necesitas para poder poner precios a tu oferta y controlar tus gastos, teniendo en cuenta los precios de compra, el peso bruto y neto de los ingredientes, las mermas y los procesos de elaboración.

### ¿Qué es el peso bruto y neto de los ingredientes?

El peso bruto es el peso del ingrediente tal cual lo compramos a nuestro proveedor sin ser manipulado, mientras que el peso neto es el peso de la parte que vamos a utilizar del producto después de haberlo manipulado.

**¿Qué son las mermas?**

Las mermas son todas las partes de un producto elaborado o no elaborado que se descartan o se pierden (por cocción) durante el proceso de elaboración de un plato. Un ejemplo podrían ser las cascarras de los huevos o las espinas de un pescado al cual hemos retirado los filetes.



Las mermas se pueden clasificar en:

- Merma no útiles: son aquellas mermas que no podemos aprovechar para otra elaboración, como por ejemplo la cáscara de los huevos. En las mermas no útiles incluimos también las mermas que se dan cuando un ingrediente pierde parte de su peso porque ha sido sometido a un proceso de cocción.
- Merma útiles: son aquellas a las cuales podemos dar un uso en otra elaboración; por ejemplo las espinas de pescado que podemos usar para hacer *fumet* (caldo de pescado).

### ¿ Cómo obtengo el porcentaje de una merma?

El porcentaje de una merma se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Peso neto}}{\text{Peso bruto}} \times 100 = \% \text{ merma}$$

Ejemplo: Merma de un pescado

Peso bruto: 6 kg (pescado entero, con escamas, espinas y cabeza)

Peso neto: 2,7 kg (filetes de pescado limpios sin piel y sin espinas)

$$\frac{2.7}{6} \times 100 = 45\%$$

En este caso, el porcentaje de merma del pescado es de un 45%

**¿Cómo elaboro un escandallo?**

Para describir el proceso de elaboración de un escandallo vamos a tomar como referencia una receta para 4 raciones de “spider tartar”:

1. Iniciamos haciendo un listado de los ingredientes de cada elaboración de la receta y el precio de compra de cada uno de ellos.

Productos / Elaboracion	Cant	Unid	Merma%	Precio compra			Cost Mat Prima
				Cant	Unid	Cost €	
<b>Para la ventresca de atún</b>							
Ventresca de Atún	0,4	Kg	35	1	Kg	45	24,30 €
<b>Para el Dashi Shoju</b>							
Katsuobushi	0,001	Kg	0	1	Kg	42	0,04 €
Kombu	0,000472	Kg	0	1	Kg	23,1	0,01 €
Agua	0,00296	Kg	0	1	Kg	0,3	0,00 €
Salsa de soja	0,00788	Kg	0	1	Kg	3	0,02 €
Zumo de Yuzu	0,000296	Kg	0	1	Kg	0	- €
<b>Para el Aliño para tartar</b>							
Yema de Huevo pasteurizac	0,00196	Kg	0	1	Kg	5,29	0,01 €
Mostaza Dijon	0,00196	Kg	0	1	Kg	5,44	0,01 €
Dashi Shoju (Elab Anterior )	0,02004	Kg	0	1	Kg	0	- €
Otros							
Caviar Oscetra	0,12	Kg	0	1	Kg	900	108,00 €
<b>Total Materia Prima</b>							<b>132,40 €</b>

2. Especificamos los pesos netos de cada ingrediente que vamos a utilizar y el porcentaje de merma de cada uno.

Productos / Elaboracion	Cant.	Unidad	Merma%	Precio compra			Coste Mat. Prima
				Cant.	Unidad	Coste €	
<b>Para la ventresca de atún</b>							
Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	kg	45	24,300
<b>Para el Dashi Shoju</b>							
Katsuobushi	0,001	kg	0	1	kg	42	0,042
Kombu	0,000472	kg	0	1	kg	23,1	0,011
Agua	0,00296	kg	0	1	kg	0,3	0,001
Salsa de soja	0,00788	kg	0	1	kg	3	0,024
Zumo de yuzu	0,000296	kg	0	1	kg	0	0,000
<b>Para el aliño para tartar</b>							
Yema de huevo pasteurizac	0,00196	kg	0	1	kg	5,29	0,010
Mostaza de Dijon	0,00196	kg	0	1	kg	5,44	0,011
Dashi Shoju (Elab. anterior )	0,02004	kg	0	1	kg	0	0,000
Otros							
Caviar de osetra	0,12	kg	0	1	kg	900	108,000
<b>Total Materia prima</b>							<b>132,398</b>

3. Calculamos el coste de cada ingrediente con ayuda de la siguiente fórmula:

$$\left( \frac{\text{Peso neto}}{(\text{merma} / 100) \times \text{precio de compra}} \right) = \text{Coste materia prima}$$

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

Productos / Elaboracion	Cant.	Unidad	Merma%	Precio compra			Coste Mat. prima
				Cant.	Unidad	Coste €	
<b>Para la ventresca de atún</b>							
Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	kg	45	24,30 €
<b>Para el Dashi Shoju</b>							
Katsuobushi	0,001	kg	0	1	kg	42	0,04 €
Kombu	0,000472	kg	0	1	kg	23,1	0,01 €
Agua	0,00296	kg	0	1	kg	0,3	0,00 €
Salsa de soja	0,00788	kg	0	1	kg	3	0,02 €
Zumo de yuzu	0,000296	kg	0	1	kg	0	- €
<b>Para el aliño para tartar</b>							
Yema de huevo pasteurizac	0,00196	kg	0	1	kg	5,29	0,01 €
Mostaza de Dijon	0,00196	kg	0	1	kg	5,44	0,01 €
Dashi Shoju (Elab. anterior )	0,02004	kg	0	1	kg	0	- €
Otros							
Caviar de osetra	0,12	kg	0	1	kg	900	108,00 €
<b>Total Materia prima</b>							<b>132,40 €</b>

4. Sumamos el coste de todos los ingredientes y nos da el total de lo que nos cuesta la materia prima necesaria para elaborar 4 raciones de “spider tartar”.

## Más allá de los escandallos

Los escandallos no solo indican el coste de la materia prima de cada plato, sino que también nos ayudan a poner el precio a los platos y a llevar un control de los ingredientes de cada plato, además de contemplar otros gastos como es el material de almacenaje (bolsas de vacío, vasos desechables, etc.).

## Control de los ingredientes

Conocer qué porcentaje del coste de mi plato representa cada ingrediente nos puede ayudar a identificar aquellos productos con los que hay que tener más precaución, porque son más costosos, o aquellos productos que vale la pena negociar con los proveedores para reducir de manera considerable el coste de nuestros platos.

Para obtener el porcentaje de coste de cada ingrediente aplicamos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Coste materia prima producto}}{\text{Coste total materia prima}} \times 100 = \% \text{ Coste producto}$$

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

Productos / Elaboracion	Cant.	Unidad	Merma%	Precio compra			Coste Mat. prima	% Coste total Mat. prima
				Cant.	Unidad	Coste €		
<b>Para la ventresca de atún</b>								
Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	kg	45	24,30 €	18,35
<b>Para el Dashi Shoju</b>								
Katsubushi	0,001	kg	0	1	kg	42	0,04 €	0,03
Kombu	0,000472	kg	0	1	kg	23,1	0,01 €	0,01
Agua	0,00296	kg	0	1	kg	0,3	0,00 €	0,00
Salsa de soja	0,00788	kg	0	1	kg	3	0,02 €	0,02
Zumo de yuzu	0,000296	kg	0	1	kg	0	- €	0,00
<b>Para el aliño para tartar</b>								
Yema de huevo pasteurizac	0,00196	kg	0	1	kg	5,29	0,01 €	0,01
Mostaza de Dijon	0,00196	kg	0	1	kg	5,44	0,01 €	0,01
Dashi Shoju (Elab. anterior )	0,02004	kg	0	1	kg	0	- €	0,00
Otros								
Caviar de osetra	0,12	kg	0	1	kg	900	108,00 €	81,57
<b>Total Materia prima</b>							<b>132,40 €</b>	

En este caso podemos ver que la ventresca de atún representa el 18,35% del coste de la elaboración.

Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	Kg	45	24,30 €	18,35
-------------------	-----	----	----	---	----	----	---------	-------

Por ello, podríamos negociar el precio con el proveedor o buscar una opción más barata, lo que reduciría bastante el coste del plato. Esto sería realmente importante para aquellos platos en los que un ingrediente muy costoso no fuese un ingrediente principal, de forma que podríamos abaratar el coste sin afectar a las características del plato.

### Otros gastos

Dentro de nuestros escandallos podemos incluir otros gastos como el precio de la vajilla (si es desechable) o el precio de las bolsas de vacío que utilizamos para almacenar nuestros productos.

Utilizando la misma fórmula que hemos empleado para sacar el coste de los ingredientes, sacamos el coste de los otros ítems:

$$\frac{\text{Unidad x precio de compra}}{\text{Unidad de compra}}$$

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
**Definición de necesidades y dimensión**

Productos / Elaboracion	Cant.	Unidad	Merma%	Precio compra			Coste Mat. prima	% Coste total Mat. prima
				Cant.	Unidad	Coste €		
<b>Para la ventresca de atún</b>								
Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	kg	45	24,30 €	18,35
<b>Para el Dashi Shoju</b>								
Katsubushi	0,001	kg	0	1	kg	42	0,04 €	0,03
Kombu	0,000472	kg	0	1	kg	23,1	0,01 €	0,01
Agua	0,00296	kg	0	1	kg	0,3	0,00 €	0,00
Salsa de soja	0,00788	kg	0	1	kg	3	0,02 €	0,02
Zumo de yuzu	0,000296	kg	0	1	kg	0	- €	0,00
<b>Para el aliño para tartar</b>								
Yema de huevo pasteurizac	0,00196	kg	0	1	kg	5,29	0,01 €	0,01
Mostaza de Dijon	0,00196	kg	0	1	kg	5,44	0,01 €	0,01
Dashi Shoju (Elab. anterior )	0,02004	kg	0	1	kg	0	- €	0,00
Otros								
Caviar de osetra	0,12	kg	0	1	kg	900	108,00 €	81,57
<b>Total Materia prima</b>							<b>132,40 €</b>	

Otros	Cant.	Unidad	Merma%	Precio Compra			Coste Otros
				Cant.	Unidad	Coste €	
Bool plástico desechable	1	Unidad	0	50	Unidad	4,00 €	0,080
	0		0	1		0	0,000
	0		0	1		0	0,000
<b>Total Otros</b>							<b>0,080</b>

Coste Mat. prima x Ración	132,40
Coste Otros	0,08
<b>Total</b>	<b>132,48</b>

Sumando el coste de materia prima por ración más el coste de otros ítems, obtenemos el coste real de cada ración, que es necesario para calcular el precio de un plato.

## Qué debo tener en cuenta para calcular el precio de mis platos

El precio de mis platos no solo depende de lo que cuesta producirlo y de cuánto quiero ganar: hay más variables que hay que tener en cuenta para establecer los precios de manera acertada.

### Precios y porcentajes de coste de la materia prima

El porcentaje de coste de la materia prima en un restaurante rentable suele estar sobre un 25% para la comida y un 40% para la bebida; sin embargo, estos porcentaje varían para todos los platos debido a que el precio final se ve influenciado no solo por el coste de la materia prima, sino también por:

#### **La temporalidad de los ingredientes**

Según qué ingredientes utilices y la disponibilidad de estos, tu porcentaje de coste de materia prima puede bajar o subir según el precio del mercado, especialmente si trabajas todo el año con productos que son de temporada.

### ***La competencia y el mercado***

Al poner los precios de tus platos, debes tener en cuenta los precios de tu competencia y el mercado, ya que estos te indicarán sobre cuánto puedes llegar a cobrar por tus platos para que entren dentro de lo razonable para tus clientes, de modo que has de mantener tus precios cercanos a los de la competencia para que tus clientes no te consideren caro y se pasen a aquella.

Sin embargo, esto también puede ser positivo, ya que en algunos casos el precio del mercado es muy elevado teniendo en cuenta un coste de materia prima ideal del 25%, por lo cual tus platos pueden ser más rentables si están por debajo del 25%.

### ***La percepción de la relación calidad-precio***

Analiza qué percepción pueden llegar a tener tus clientes sobre el valor de los ingredientes o elaboraciones dentro de tu oferta, ya que no es recomendable cobrar mucho por algo que sea poco valorado pero que tenga un coste de materia prima alto. Ten en cuenta que la calidad de tus ingredientes y elaboraciones juega un papel importante en eso, ya que puede hacer que la percepción de la relación calidad-precio de tus clientes cambie a tu favor.

### ***El perfil de tus clientes***

El perfil de tus clientes puede influir en tus precios de venta, ya que según cuánto consideren correcto gastar en un restaurante puedes variar los precios de tus ofertas, para tener un coste de materia prima más bajo, o tener que ajustarlos reduciendo un poco de tus ganancias con el fin de asegurar que tu cliente objetivo venga a consumir al restaurante.

Teniendo en cuenta lo anterior, podremos calcular el precio de nuestros platos de la siguiente manera con ayuda del escandallo. Tomamos como ejemplo el plato de “spider tartar” que hemos utilizado anteriormente:

## SPIDER TARTAR

Cantidad

Nº pax

Productos / Elaboracion	Cant.	Unidad	Merma%	Precio compra			Coste Mat. prima	% Coste total Mat. prima
				Cant.	Unidad	Coste €		
<b>Para la ventresca de atún</b>								
Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	kg	45	24,30 €	18,35
<b>Para el Dashi Shoju</b>								
Katsubushi	0,001	kg	0	1	kg	42	0,04 €	0,03
Kombu	0,000472	kg	0	1	kg	23,1	0,01 €	0,01
Agua	0,00296	kg	0	1	kg	0,3	0,00 €	0,00
Salsa de soja	0,00788	kg	0	1	kg	3	0,02 €	0,02
Zumo de yuzu	0,000296	kg	0	1	kg	0	- €	0,00
<b>Para el aliño para tartar</b>								
Yema de huevo pasteurizac	0,00196	kg	0	1	kg	5,29	0,01 €	0,01
Mostaza de Dijon	0,00196	kg	0	1	kg	5,44	0,01 €	0,01
Dashi Shoju (Elab. anterior.)	0,02004	kg	0	1	kg	0	- €	0,00
Otros								
Caviar de osetra	0,12	kg	0	1	kg	900	108,00 €	81,57
<b>Total Materia prima</b>							<b>132,40 €</b>	

Otros	Cant.	Unidad	Merma%	Precio compra			Coste Otros
				Cant.	Unidad	Coste €	
Bol plástico desechable	1	Unidad	0	50	Unidad	4,00 €	0,080
	0		0	1		0	0,000
	0		0	1		0	0,000
<b>Total Otros</b>							<b>0,080</b>

Coste Mat. prima x ración	33,18
Coste Otros	0,08
<b>Total</b>	<b>33,26</b>

Precio neto recomendado x ración (25% mat. prima) **133,038**

Precio venta (10 % IVA)	120,00	→	-25,038
Precio neto	108,00		
Coste productos %	30,80%		
Margen %	69,20%		
			<b>Diferencia</b>

Vemos que el coste total de materia prima de una ración es de 33,26€ y que nuestro precio de venta (sin IVA) recomendado es de 133,038 € teniendo en cuenta un 25% de coste de materia prima:

Coste Mat. prima x Ración	33,18
Coste Otros	0,08
<b>Total</b>	<b>33,26</b>

Precio neto recomendado x ración (25% mat. prima) **133,040**

Precio venta (10 % Iva)	120,00	→	-25,040
Precio neto	108,00		
Coste productos %	30,80%		
Margen %	69,20%		
			<b>Diferencia</b>

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

Sin embargo, el precio de venta (10% IVA no incluido) es de 108,00 €, que es 25,04 € menor que el recomendado.

Coste Mat. prima x ración	33,18	
Coste Otros	0,08	
<b>Total</b>	<b>33,26</b>	
<b>Precio neto recomendado x ración (25% mat. prima)</b>		<b>133,040</b>
Precio venta (10 % IVA)	120,00	
Precio neto	108,00	-25,040
Coste productos %	30,80%	Diferencia
Margen %	69,20%	

En este caso, hemos tenido que bajar el precio pues los clientes no están dispuestos a pagar ese precio recomendado, además de no estar acorde al resto de la carta, por ejemplo. Sin embargo, debemos combinar platos con un coste de materia prima más bajo para equilibrar nuestro presupuesto de materia prima.

En este punto es importante destacar que los platos más caros suelen tener un % de materia prima más elevado, pero como el margen en valor absoluto es mayor, nos permite cubrir costes de personal, alquiler, gastos generales y similares, vendiendo menos unidades.





## Ficha de Producción

Spider Tartar		Fecha												
		11/01/2016												
<b>Clasificación</b> Entrante	<b>Aceptación</b> * ** <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Dificultad (1/5)</b> 2												
<b>Tº Servicio</b> Frio	<b>Versión Nº</b> 1	<b>Año</b> 2015												
<b>Plato x compartir</b> <input checked="" type="checkbox"/> No	<b>Nº Pax</b> 4	<b>Nº Pax x plato</b> 2												
<b>N.º Raciones</b> 1	<b>Gr x Ración</b> 136	<b>Coste x Ración</b> 33,1												
	<b>Gr x Pax</b> 34	<b>Coste x Pax</b> 8,3												
	<b>Coste Total</b> 33,1													
<b>Estacionalidad</b>		<b>Rest. Alimentarias</b>												
<table border="1"> <tr><td>ENE</td><td>FEB</td><td>MAR</td><td>ABR</td></tr> <tr><td>MAY</td><td>JUN</td><td>JUL</td><td>AGO</td></tr> <tr><td>SEPT</td><td>OCT</td><td>NOV</td><td>DIC</td></tr> </table>		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Veganos Vegetarianos Celiacos Alergia Pescado Mujeres Embarazadas
ENE	FEB	MAR	ABR											
MAY	JUN	JUL	AGO											
SEPT	OCT	NOV	DIC											
<b>Características</b>														
Plato con pescado crudo.														

### Foto Plato Terminado




Producto / Elaboración	Cant. Limpio	Unidad	Cant. Sucio	Unidad	Merma%	Proceso de elaboración	Video
<b>Para la ventresca de atún 100 g</b>						<b>Tiempo de rotación 1 día Conservación: Refrigeración</b>	
Ventresca de atún rojo	100	g	135	g	35	1. Limpiar la ventresca de atún retirando la piel junto con la grasa, las espinas y las partes fibrosas entre cada músculo. 2. Picarla de manera irregular en trozos que no superen los 0,3 cm de tamaño. 3. Reservarla en un recipiente hermético en la nevera hasta el momento del servicio.	
<b>Para el dashi shoyu 5 g</b>						<b>Tiempo de rotación 3 día Conservación: Refrigeración</b>	
Kastoubushi	0,25	g				1. Poner en un cazo el agua mineral con al alga kombu y dejar infusionar en frio por espacio de 10 minutos. 2. Calentar el agua con el alga kombu hasta los 80°C. 3. Añadir al katsoubushi seco y dejar infusionar fuera del fuego por espacio de 15 minutos, colar por colador fino y guardar el liquido. 4. Agregar la salsa de soja y el zumo de yuzu. 5. Reservar en nevera.	
Kombu	0,1	g					
Agua	3	g					
Salsa de soja	2	g					
Zumo de yuzu	0,07	g					
<b>Para el aliño 6 g</b>						<b>Tiempo de rotación 1 día Conservación: Refrigeración</b>	
Yema de huevo pasteurizada	0,5	g				1. Mezclar todo los ingredientes, reservar en refrigeración.	
Mostaza de Dijon	0,5	g					
Dashi shoyu	5	g					
<b>Otros 30 g</b>						<b>Conservación: Refrigeración</b>	<b>Video</b>
Caviar de osetra	30	g					

Ejemplo de fichas de producción

## Ficha de Producción



**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

Acabado y presentación	Video
1. Mezclar el atún picado con el aliño del tartar, poner a punto de sal. 2. Servir en cada lata de caviar 106 g de atún aliñado y aplanar la superficie de estos con ayuda de una cuchara cubriendo toda la base de la lata . 3. Poner 30 g de caviar en cada lata repartido en 5 montones de 6 g dispuesto de forma pentagonal sobre el atún aliñado. 4. Tapar cada lata con su tapa 5. Poner cada lata de caviar con el adaptador correspondiente en un bowl con hielo en la vajilla especial araña.	

**Paso a paso Elaboraciones**

**Para la ventresca de atún**

1	2	3.	4.

**Para el dashi shoju**

1	2	3.	4.

**Para el aliño del tartar**

1	2	3.	4.

**Paso a paso acabado y presentación**




1	2	3.	4.
5.	6.	7.	8.



## Ficha de Producción

Utensilios <i>Mise en Place</i>
Tabla
Cuchillo de chef
Báscula
Cazo
Colador
Bol Inox

Utensilios acabado y presentación
Báscula de precisión
Cuchara de nácar
Bol
Baño maría invertido

Vajilla		
Araña Piñeiro	Cuchara de nácar	Lata de caviar
		
Manera de comer		

## Escandallo



### Spider tartar

Fecha  
11-ene-16

Nº Raciones	<b>4</b>	Plato x compartir	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Nº Pax	16	Nº Pax x plato	2	

Clasificación Sapiens		Precio Compra								
Tipo de Producto	Mundo	Productos / Elaboracion	Cant.	Unidad	Merma%	Cant.	Unidad	Coste €	Coste Mat. Prima	% Coste Total Mat. prima
		<b>Para la ventresca de atún</b>								
P.N.E	Animal	Ventresca de atún	0,4	kg	35	1	kg	45	24,300	18,35
		<b>Elaboracion Para el dashi shoju</b>								
P.E	Animal	Katsuoibushi	0,001	kg	0	1	kg	42	0,042	0,03
P.E	Plantas	Kombu	0,000472	kg	0	1	kg	23,1	0,011	0,01
P.N.E	Agua	Agua	0,00296	kg	0	1	kg	0,3	0,001	0,00
P.E	Plantas	Salsa de soja	0,00788	kg	0	1	kg	3	0,024	0,02
P.E	Plantas	Zumo de yuzu	0,000296	kg	0	1	kg	0	0,000	0,00
		<b>Elaboracion Para el aliño para tartar</b>								
P.E	Animal	Yema de huevo pasteurizac	0,00196	kg	0	1	kg	5,29	0,010	0,01
P.E	Plantas	Mostaza de Dijon	0,00196	kg	0	1	kg	5,44	0,011	0,01
		<b>Elaboracion Dashi Shoju (Elab anterior )</b>	0,02004	kg	0	1	kg	0	0,000	0,00
		<b>Otros</b>								
P.E	Animal	Caviar de osetra	0,12	kg	0	1	kg	900	108,000	81,57
<b>Total Mat. prima</b>									<b>132,398</b>	

Otros	Cant.	Unidad	Merma%	Cant.	Unidad	Coste €	Coste Otros
	0		0	1		0	0,000
	0		0	1		0	0,000
	0		0	1		0	0,000
<b>Total Otros</b>							<b>0,000</b>

Personal	Nº Personas	Tiempo en horas	€/hora	subtotal €	Coste/Unidad
				0	0,000
<b>Total Personal</b>					<b>0,000</b>

Coste Mat. prima x Ración	33,10
Coste Otros	0,00
Coste Personal	0,00
<b>Total</b>	<b>33,10</b>

Precio neto recomendado x ración (25% mat. prima) **132,398**

Precio venta (10 % IVA)	120,00	→	-24,398
Precio neto	108,00		
Coste Productos %	30,65		
Margen %	69,35		
			<b>Diferencia</b>

Ejemplo de escandallos

## Receta de prensa



# Spider Tartar

Ingredientes para 4 personas (2 platos para compartir)	Elaboración
<p><b>Para la ventresca de atún:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventresca de atún rojo 270 g</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Retirar la piel y la grasa de la ventresca con ayuda de un cuchillo afilado.</li> <li>Verificar que la ventresca no tenga espinas y retirar las membranas fibrosas entre cada músculo con ayuda de un cuchillo afilado. Una vez limpia la ventresca, cortarla en trozos irregulares de no más de 0,3 cm.</li> <li>Reservarla en un recipiente hermético en la nevera hasta el momento de servir.</li> </ol>
<p><b>Para el dashi shoju:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Katsubushi 40 g</li> <li>Alga kombu seca 4 g</li> <li>Agua mineral 22 g</li> <li>Salsa de soja 56 g</li> <li>Zumo de yuzu 4 g</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poner en un cazo el agua mineral con el alga kombu y dejar reposar en la nevera durante de 10 minutos.</li> <li>Transcurridos los 10 min, calentar el agua con el alga kombu hasta los 80°C.</li> <li>Una vez llegue a la temperatura, añadir al katsoubushi, retirar el cazo del fuego y dejar infundir durante 15 minutos, colar por un colador fino y reservar el líquido.</li> <li>Agregar al líquido el zumo de yuzu y la salsa de soja.</li> <li>Reservar en un contenedor hermético en la nevera.</li> </ol>
<p><b>Para el aliño del tartar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yema de huevo pasteurizada 5 g</li> <li>Mostaza de Dijon 5 g</li> <li>Dashi shoju (elab. anterior) 50 g</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mezclar todos los ingredientes y reservar en un contenedor hermético en la nevera.</li> </ol>
<p><b>Otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caviar de Osetra 60 g</li> <li>Sal s/n</li> </ul>	

## Acabado y presentación

- Aliñar 100 g de ventresca de atún picado por plato con 5 g de aliño de tartar y poner a punto de sal.
- Servir en una lata de caviar 100 g de atún aliñado.
- Aplanar la superficie del atún aliñado con ayuda de una cuchara.
- Disponer en forma de cruz 30 g de caviar por lata sobre el atún aliñado repartido en 5 montones.

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

*Ejemplo de receta en prensa*



## Receta de prensa

1. Tapar cada lata con su tapa.
2. Poner cada lata de caviar con el adaptador correspondiente en un bol con hielo en la vajilla especial araña.
3. Servir.





## El mundo y la filosofía de servicio

Paralelamente a la oferta de la comida, hay que trabajar y definir el tipo de servicio, que será muy importante en aspecto, para que nuestros clientes concurren en la experiencia gastronómica, ya que no deja de ser el encuentro directo entre el comensal y restaurante.

Hay un estudio en el que se indica que, en ocasiones, el servicio es el factor diferencial en la percepción del comensal. Hablamos de percepción técnica y de eficacia, pero, sobre todo, del trato, de la filosofía, de la discreción y la complicidad con los demás compañeros.

Se tiene que conseguir una máquina perfecta y adaptarla al tipo de servicio que se quiera aplicar.

### La filosofía

Detrás de cada que cada plato, detrás de cada celebración, detrás de cada atención, existe una persona. Por ello, la relación del personal de servicio con sus clientes se basa en un trato humano, de confianza y profesional.

Es importante escuchar a nuestros clientes para conocer sus expectativas y comprender sus inquietudes con el objetivo último de conseguir su plena satisfacción. Escuchando, aprendemos, innovamos y mejoramos el servicio.

El compromiso con nuestros clientes se basa en el concepto de calidad total extendida a todos los aspectos de la actividad, desde el trato personal hasta la prestación de cualquier tipo de servicio que esté a nuestro alcance. En nuestro restaurante, debemos tener como norma principal la siguiente:

***“Nuestra mejor publicidad será un cliente satisfecho.”***

Otra cuestión importante es la capacitación del personal. Es indispensable que los camareros sepan lo que van a vender, así que tienen que empezar probando los platos. De hecho, en muy pocos lugares los camareros prueban los platos, principalmente por cuestión de costes.

Pero si lo pensamos bien es algo ilógico, puesto que se rompe una parte muy importante del servicio al cliente, ya que si se les pregunta cuál recomiendan, si no lo han probado será muy difícil recomendar y, sobre todo, recomendar bien.

Otro aspecto a tener en cuenta es la imagen, tanto en la creación del uniforme, acorde a la tipología del restaurante, como en la percepción que queramos que se lleven nuestros clientes de nosotros: si

queremos ser más o menos formales. Eso no quita para que, sea cual sea nuestro estilo de servicio, siempre tengamos que saber escuchar y tener una sonrisa dibujada en nuestra cara.

## Diferentes tipos de servicios

### Servicio en mesa

Dentro de esta opción existen, asimismo, varias modalidades más, todas dependiendo del grado de formalidad que quieras dar a tu restaurante a través del servicio.

Hoy en día existe una marcada tendencia a la hora de la informalidad, hasta el punto extremo de que las fronteras entre el camarero y el cocinero se borran en lo que se refiere al servicio. Así, muchas veces el cocinero es quien lleva el plato a la mesa.

Dicho esto, no hay que olvidarse de los diferentes tipos de servicio en mesa que podremos utilizar en nuestro restaurante. A continuación los detallamos:

**Emplatado.** Actualmente se han impuesto lugares más funcionales, con un servicio emplatado o simple –donde todo viene servido de la cocina y decorado–, que logran una armonía, un perfecto maridaje entre calidad en oferta de comestibles y bebidas, mantelería, vajilla, cristalería, amabilidad, presentación de platos y elegancia.

Se aplica hoy en la mayoría de sitios, pues además de lograr en ocasiones una gran aceptación, es el más directo y llega todo a la mesa tal como el cocinero lo ha preparado y sin sufrir contratiempos. Es más funcional, práctico y rápido.

**A la inglesa.** Los alimentos se presentan en una fuente al comensal, por su lado izquierdo, y el camarero utiliza los cubiertos adecuados en cada caso para servir los alimentos al comensal. El coste en cuanto a personal de servicio es alto, porque se necesitan bastantes camareros para realizar el servicio cuando el número de comensales es elevado.

**A la francesa.** Los alimentos se presentan por la izquierda del comensal, en una fuente, y el propio invitado se sirve en su plato, con los cubiertos presentados en la fuente para tal fin. El servicio es más lento que el servicio a la inglesa o el emplatado.

**A la rusa.** El servicio de mesa se realiza al lado del propio cliente en un carrito auxiliar o gueridón. Los alimentos se preparan al lado del cliente. Es un servicio muy exclusivo, cuyo coste es muy elevado debido a la dedicación particular del personal de servicio a cada cliente. Se trata de un servicio prácticamente desaparecido, que solo queda en restaurantes muy exclusivos. Los

principales alimentos que se preparan al lado del cliente suelen ser aquellos que se toman crudos o poco hechos, trinchados o flambeados.

**En guerdón.** Se diferencia del servicio a la rusa en que, en la mayor parte de los casos, al servir un plato ya cocinado, se presenta en una fuente o en una pieza. Se muestra y luego, en la mesa auxiliar o guerdón, se preparan las raciones individuales para servir las al comensal (por su derecha).

### **Servicio en bufé**

Es utilizado en restauración para definir un servicio donde los productos son expuestos en mesas calientes y frías para el libre acceso del cliente.

Es muy utilizado para hoteles y eventos, y es muy útil para agilizar el servicio cuando hay volúmenes grandes de comensales, además que ahorra mucho en personal.

Los bufés pueden ser de mañana (desayuno), el denominado “bufé de tarde” y por último el bufé de noche o de gala, sobre todo en empresas hoteleras.

Es complicado dar una lista de los alimentos que pueden intervenir en un bufé. Además, debemos tener en cuenta que en este tipo de servicio es normal servir varios alimentos en un mismo plato, para agilizar así el tiempo del comensal.

### **Autoservicio**

La idea proviene del *self-service* estadounidense. Al parecer, su impulsor fue **Fred Harvey**, un comisionista que a finales del siglo XIX trabajaba en la línea férrea de Chicago. Sin embargo, los primeros restaurantes de autoservicio se inauguraron en las estaciones de la línea Archinon-Topeka-Santa Fe, en 1876, con la idea de ofrecer a los viajeros un servicio de comidas rápido, cómodo y, sobre todo, barato. **Tenían el aspecto de un café con algunas modificaciones para facilitar que el consumidor se sirviese; de ahí que en algunos países adoptaran el término *cafetería*.** Hay quien asegura que Fred Harvey se inspiró en los “vehículos de restauración”, que, tirados por caballos, vendían pollo frío, huevos duros y bocadillos a los viandantes en las calles de Rhode Island.

### **Fast food/Fast Good**

El concepto de comida rápida es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y se sirve para consumirse rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle. El ejemplo de locales más extendido a nivel mundial es la multinacional McDonald's.

En 1912 abrió el primero en Nueva York, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de cristal y una ranura para pagar con monedas. La firma popularizó la comida para llevar bajo el eslogan “Menos trabajo para mamá”. El concepto de comida rápida apareció en Europa durante las guerras napoleónicas, cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra *bistro* (en ruso, *bystro* significa ‘rápido’). Los restaurantes franceses de tipo *bistro* quedaron con esta denominación a partir de entonces.

Una de las características más importantes de la comida rápida es que se consume sin el empleo de cubiertos; algunos de estos ejemplos son la pizza, las hamburguesas, el pollo frito, los sándwiches, las patatas fritas, etc. Otra característica es que en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros (tampoco servicio de mesa), de manera que los clientes deben hacer una fila para pedir y pagar su comida, que es entregada en el instante para que posteriormente puedan ir a sentarse a disfrutarla. Además, los clientes también deben recoger sus platos.

Nosotros, en 2001 trabajamos sobre este concepto, pero manteniendo nuestro sello de creatividad y calidad en el producto. Así se creó **Fast Good**, una revolución en el mundo del *fast food*: platos elaborados con productos seleccionados con el criterio más riguroso, en un espacio innovador que invitaba a disfrutar de recetas saludables e imaginativas.

**En definitiva, sea cual sea el estilo de servicio que decidamos, lo que si debemos tener claro es que no nos podemos dormir y tenemos que trabajar desde el primer minuto en ello.**

## Oferta de bebidas

¿Las bebidas pertenecen al ámbito del servicio o son un mundo diferente? En cualquier caso, hay una cosa segura: las bebidas forman parte de manera muy importante de la oferta gastronómica.

Cuando hablamos de bebidas nos estamos refiriendo no solo al servicio de vinos, sino a todas las bebidas que se sirven en un restaurante, desde los cócteles hasta los cafés, té, licores y aguardientes, pasando por aguas, zumos, cervezas, refrescos...

¿Las bebidas se sirven solo en la mesa? No tiene por qué: quizá preveas una terraza o un bar para la recepción o para el café, ideado más para beber que para comer. Dependiendo de tus posibilidades y de las características del local, puedes prever diversificar tus espacios de esta manera.

Es importante saber que la facturación de bebida de un restaurante suele rondar el 30% de la facturación total. Con lo cual, tenemos que saber la importancia de esta oferta.

Dependiendo del tamaño del restaurante, puede ser el responsable del servicio el que se encarga de la bebida o, por el contrario, si la estructura de personal es mayor, puede aparecer la figura del sumiller, para todo el mundo del vino, y la de barman o *bartender*, para todo lo relacionado con los cócteles y las bebidas de la barra.

Distintas cartas de bebidas que podemos ofrecer en nuestro restaurante:

- Carta de vinos
- Carta de cócteles
- Cartas de cafés
- Carta de aguas

Aquí, la idea es, dependiendo del presupuesto, el estilo y el nivel que queramos dar a nuestro restaurante, decidir si queremos tener una, dos o varias.

Normalmente, los restaurantes gastronómicos suelen tenerlas todas. Y, en cambio, un lugar más informal, centrado en el servicio de cenas y copas, se decantará por tener la de vino y la de cócteles.

Lo mínimo es tener la de vinos e incorporarle los demás grupos, si lo creemos oportuno.

### **La carta de vinos**

Siempre se ha dicho que la carta de vinos es un elemento muy importante para medir el nivel del restaurante, pero ¿quién decide si una carta de vinos es buena o no, si es incompleta o está sobrecargada? La respuesta es bien sencilla: el éxito o el fracaso nos lo dirá el auténtico dueño del local: el cliente.

Lo ideal es acudir al sumiller o al profesional del propio restaurante para elaborar la carta, ya que él es la persona que va a ofrecer los vinos a los clientes y a aconsejarles el mejor acompañamiento para la carta de comidas.

Para elaborar una buena carta de vinos debemos tener en cuenta varias premisas:

- La ubicación del restaurante: si se encuentra situado en una zona productora de vinos, estos tendrán protagonismo dentro de la carta.
- El tipo de comida del local: no es lo mismo una marisquería que un grill de carne argentina, un tailandés, etc.

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

- El *target*: el nivel adquisitivo de los clientes y su nacionalidad.
- El personal del restaurante: no es bueno tener vinos muy complejos o que necesiten tratamientos si no hay nadie que los conozca, ni sepa tratarlos.

- El espacio que tengamos para guardar el vino en buenas condiciones y el capital con el que contemos: no es aconsejable tener 700 referencias si luego servimos el vino caliente o solo disponemos de una botella. En la actualidad, hay mucha tendencia a presumir de número de referencias (virtuales), pero siempre es preferible tener una pequeña selección de vinos “fuera de carta” con un *stock* muy limitado.

***Pero, ¿cómo la elaboramos?***

Una carta de vinos correcta debe presentar:

- El tipo de vino (color).
- El nombre de la denominación de origen o zona de producción.
- El nombre del vino y de la bodega.
- La añada.
- El precio por botella (tamaño de la botella) o por copa.
- La variedad o variedades de uva.

A la hora de ordenar el vino, seguiremos estos parámetros: por orden alfabético las denominaciones de origen, primero las nacionales y luego las extranjeras, y dentro de ellas por este otro orden:

- Espumosos (cavas y champanes)
- Vinos generosos
- Vinos blancos jóvenes
- Vinos blancos criados y/o fermentados en bodega
- Vinos tintos jóvenes, de maceración carbónica y robles
- Vinos de crianza
- Vinos de postre (es optativo incluirlos en la carta de postres)

Dentro de cada apartado, los vinos irán ordenados por edad, precio o bodegas.

En la actualidad hay mucha tendencia a añadir pequeños comentarios, como la historia de la bodega, el tipo de poda, las puntuaciones de distintas guías, etc. Con eso, lo que se consigue muchas veces es confundir al cliente, ya que se ofrecen datos que no son relevantes y hacen que la carta de vinos

sea interminable. **Toda esta información la debe tener el sumiller en la cabeza y transmitirla al cliente en caso de que este lo reclame.**

Una reflexión para tener en cuenta es la diversidad en la venta de vinos, en el mejor ejemplo de que los gustos son personales y nos deja un mal sabor de boca cuando entramos en un restaurante y vemos que, de diez mesas, en nueve tienen el mismo vino. Eso quiere decir que el encargado de vinos no está a la altura del lugar y quiere ir a lo conocido y fácil: sabe que no va a fallar.

El formato de la carta de vinos puede variar mucho, pero algo muy útil es poder reemplazar las hojas fácilmente cuando sea necesario, para rectificar añadas o porque las hojas estén sucias. Hoy en día, los ordenadores e impresoras nos lo ponen muy fácil.

### La carta de cócteles

A la hora de crear una carta de cócteles, podemos hacer lo mismo que con la carta de comidas. Existe el estilo clásico, de replicar y reproducir el recetario, o por el contrario hacer cócteles creativos y crear el propio estilo. También es muy aceptable tener los dos estilos en una misma carta.

Un barman que se limita a servir copas y no tiene inquietud por experimentar con recetas, ingredientes y técnicas no es un barman completo. Al fin y al cabo, una de las cosas que diferencian un buen *bartender* de otro excepcional es **la capacidad para innovar, desarrollar nuevas versiones de recetas clásicas y crear mezclas sorprendentes**. Y uno de los escenarios donde se plasman estas creaciones es la carta de cócteles. ¿Quién no querría inventar un cóctel para poderlo ofrecer en su bar?

Al igual que en las demás cartas, si no eres un especialista en esto, lo mejor es contratar a uno o, si acaso, que haga un asesoramiento y una formación a tus trabajadores.

A continuación mostramos una serie de requisitos que muchos profesionales de la barra no tienen en cuenta:

#### 1. **Todo es cuestión de gustos... pero no de los tuyos, sino los de tus clientes**

Uno de los principales errores a la hora de incluir en la carta de cócteles una receta de autor es pensar que, si a ti te gusta y te parece excepcional, el resto del mundo lo va a considerar igual. Y no es así. Un bar es un negocio y, como tal, la rentabilidad del mismo va a depender de cuánto le guste a tus clientes lo que le sirves y cómo se lo sirves. Por eso, mi primera recomendación es que pienses en quiénes son tus clientes.



## 2. Un cóctel es una experiencia que debe ir acorde a tu local

Con los cócteles sucede lo mismo: no puedes crear la misma carta de cócteles para un restaurante de playa que para un restaurante gourmet clásico. Con una propuesta acorde a tu local y tu cocina, la experiencia gastronómica que vivirá tu cliente sí que será completa.

## 3. Cuida (y mucho) el coste de los ingredientes

Cuando vayas a crear un cóctel para incluirlo en la carta de tu local, deberás tener en cuenta que deberás hacer el recetario, las fichas de producción y los escandallos. Exactamente igual que una receta de cocina. Por tanto, tienes que cuidar el precio de coste de los ingredientes. Una opción recomendable es **partir del precio máximo de venta al que puedes poner un cóctel y utilizar la fórmula del 33%**. Si, por ejemplo, tus clientes no aceptarían pagar más de 9 euros por un cóctel, intenta que el coste de elaboración del mismo no supere los 3 euros (el 33% del precio final).

## 4. El tiempo de preparación, tanto el tuyo como el de tus clientes

En tu establecimiento **no deberías tardar más de dos minutos en preparar un cóctel**. Por eso, antes de que incluyas tus recetas en la carta de tu establecimiento, chequea cuánto se tardan en preparar. **Cada minuto de más que empleas en servir un cóctel es un minuto que no dedicas a otro cliente que está esperando en el otro extremo de la barra.**

## Carta de aguas

La carta de aguas es un complemento más que suelen tener algunos restaurantes gastronómicos en contadas ocasiones, para poder ofrecer un plus a los clientes redondeando la oferta gastronómica, y ayuda también a sumar más puntos de cara a inspecciones de guías gastronómicas.

No hay dos aguas iguales. Los sumilleres y los cocineros reivindican cada vez más las cualidades gastronómicas de las aguas minerales. Atreverse a probarlas como acompañantes de la comida es una opción que los restaurantes hacen cada día más fácil con las cartas de aguas.

Para crear la carta de aguas tendremos que conocer las distintas clasificaciones, y no solo si son con gas o sin gas.

## Clasificaciones

Las aguas embotelladas se definen por características que atienden a su modo de extracción y su análisis químico.

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

La legislación española establece tres familias: las aguas minerales naturales, que entre otras condiciones deben extraerse de la profundidad del subsuelo, ser estables en el tiempo y beneficiosas para la salud; las aguas de manantial, que no tienen por qué cumplir esa última condición; y las aguas potables preparadas.

En cuanto a su contenido en sales minerales, se clasifican en una gradación que va de la mineralización muy débil a la fuerte, mientras que lo que se conoce por dureza alude, en concreto, a las sales de calcio y de magnesio. Las aguas duras son más amargas, pero calman mejor la sed que las blandas.

Y el estilo de un agua son los minerales que predominan en su composición: sulfatadas, cloruradas, ferruginosas o sódicas (o hiposódicas).

A partir de aquí, ya podemos trabajar en la carta.

### **Carta de cafés e infusiones**

Para crear nuestra carta de cafés e infusiones debemos tener claro si nuestro concepto va encaminado a un estilo u otro: si tenemos un restaurante con pocas mesas y queremos doblar comensales, tendríamos que valorar si queremos ofrecer cafés o no, ya que nuestros clientes harían la sobremesa y no tendrían prisas por irse. Por el contrario, si queremos que nuestros clientes vivan una experiencia única, tendremos que darle la misma importancia que hemos dado a las demás cartas.

En esta carta se recomienda mantener los cafés clásicos y no innovar tanto en las elaboraciones. Eso no quiere decir que no cuidemos los detalles, las distintas calidades y DO del café, las diferentes leches, etc.

Detallamos una serie de parámetros para poder crear una carta de cafés:

- Variedad de cafés (DO, café natural)
- Variedad de leches (entera, semidesnatada, desnatada, de soja, *light*...)
- Variedad de azúcares (moreno, blanco, sacarina, moscabado...)
- Variedad de elaboraciones (cortado, solo, con leche, capuchino, irlandés...)
- Variedad de infusiones (manzanilla, menta-poleo, tila...)

### **Parece que lo tenemos todo listo para poder hacer las pruebas de apertura, ¿verdad?**

¡OJO! Pues no: se nos olvidaba una parte importantísima para, ahora sí, poder completar la oferta gastronómica. Tenemos que trabajar, en paralelo a la oferta de comida, en la vajilla en la que vamos a servir nuestros platos.

## La vajilla

La compra de vajilla para un restaurante es una de las más importantes. Muchas personas juzgarán al negocio por su vajilla, por lo tanto su elección debe pasar la prueba del tiempo y parecer nueva cada vez que se coloca sobre la mesa como presentación de una comida. Pero ¿cómo mejor decidir cuál es la vajilla adecuada para crear una impresión positiva?

También es importante tener una vajilla práctica que se amolde a nuestra comida y nuestro espacio.

Podemos encontrar platos que consigan estéticamente levantar la belleza de nuestra comida, pero lo más normal es tener en cuenta la inversión que vamos a destinar a la vajilla y cómo la vamos a almacenar.

## ¿Cómo vamos a ofertar nuestro producto?

Ya tenemos creadas la carta de comida y la de bebidas. Ahora bien, es muy importante conseguir que nuestros clientes se sientan atraídos por la oferta y no solo por el contenido, sino por el continente.

Tenemos que conseguir, junto a un equipo creativo de diseño gráfico, que nuestra oferta se vea bien y alcanzar un impacto visual. Por eso, es mejor contar con un equipo externo que se dedique al diseño gráfico de nuestra oferta. Todos los tipos de carta de nuestro restaurante tienen que estar hechos por especialistas en este sector y que tengan que ver mucho con la oferta que vamos a vender.

## ¿Qué diseño gráfico aplicarás al restaurante?

El diseño es una parte importante de la imagen con que tu restaurante se va a presentar ante el público. Desde luego, el diseño de interiores va a ser determinante, pero no debes olvidar también todo lo relacionado con el diseño gráfico, tanto en el exterior del local como en el interior.

Fuera del local, generalmente estará visible el nombre y/o el logotipo del restaurante.

### ***El diseño gráfico del local***

El diseño gráfico tiene que entenderse como un proyecto dentro del proyecto global de conceptualización del restaurante.

Tiene que enlazar muchas áreas y distintas herramientas de diferentes departamentos, desde la imagen en la propia rotulación del local, o las cartas, hasta las herramientas de máquetin y comunicación que se utilicen tanto en elementos físicos como escritos o digitales.

El diseño gráfico es un área fundamental para mostrar nuestra empresa como profesional, consistente y distintiva. Debe respirar el liderazgo que pretendemos y ser impactante y seductora, para que se nos identifique también a través de ella.

En primer lugar, tendremos que empezar por definir cómo debe ser el diseño gráfico del nombre y del logo del restaurante, tomando una primera decisión entorno a cuáles son los colores que queremos que se identifiquen con nuestra marca y cuál es la tipología o las tipologías de letra con las que trabajaremos en el diseño de todas las áreas de imagen y comunicación.

A partir de ahí, debe realizarse un proyecto completo de diseño que dé un sentido compacto a la imagen que queremos para nuestro local y nuestra marca:

- Nombre
- Logo
  - Pueden ser uno o varios que guarden una relación entre sí.
    - Web y redes sociales: sin duda, las mejores herramientas de comunicación en la actualidad, por lo que su imagen y diseño deben estar meticulosamente estudiados.
- Correo electrónico
  - Debe crearse una guía para que todos los correos electrónicos enviados desde la empresa tengan un mismo diseño gráfico:
    - Tipología de letra
    - Firma digital
- Tarjetas de visita
  - Deben identificar a la marca y ofrecer los datos necesarios para establecer contacto con nuestros potenciales clientes, clientes ya afianzados, proveedores y otros contactos de interés. Es importante que puedan verse los datos con facilidad y que la calidad del material sea correcta, porque una tarjeta de visita es una primera vía de cómo mostrar nuestro nivel hacia el exterior.

- Pueden contemplarse otras alternativas como complemento a las tarjetas habituales: por ejemplo, memorias USB con información de contacto y una presentación del proyecto.
- Rotulación del local
  - Exterior/fachada: letrero principal de la fachada y otros detalles de comunicación o imagen que puedan incluirse en ella: por ejemplo, la carta.
  - Interna/comunicación-oferta-interiorismo: desde la señalización (lavabos, extintores, salidas de emergencia...) hasta paneles o pósters de información y/o sugerencias dentro de la oferta.
- Cartas
  - Platos salados
  - Platos dulces
  - Vinos
  - Otras posibles cartas: aperitivos, puros, *merchandising* ...
  - Minutas para menús concertados
    - Deben tenerse en cuenta algunos detalles que condicionarán el diseño, como por ejemplo la facilidad para leer la carta respecto a la iluminación del local, o las dimensiones de la mesa respecto al tamaño de la carta, e incluso si queremos tener las habituales traducciones a otros idiomas en la misma carta o en cartas por separado.
- Posibles intervenciones en herramientas de servicio, degustación y emplatado
  - Vajilla permanente o efímera
  - Papeles de soporte para el servicio de algunas elaboraciones (por ejemplo, una bolsita de papel para un mollete)
  - Mantelería
  - Servilletas: tanto si se opta por un tejido o por el papel como material
  - Cubertería
  - Cristalería
  - Palillos ensobrados
  - Caja o bandeja para entregar la factura

**LA OFERTA GASTRONÓMICA**  
*La razón de ser de nuestro sector*  
*Definición de necesidades y dimensión*

- Posavasos
- etc.

- Materia prima como accesorios de servicio
  - Sobres de azúcar
  - Aceite y vinagres personalizados para el local
- Otros posibles accesorios de complemento
  - Accesorios de *toilette*
  - Paraguas
  - Mecheros
  - Bolígrafos
  - Colgadores de mesa para bolsos
  - etc.
- *Merchandising* y su *packaging*
- Uniformes de cocina, servicio y otras áreas
- Accesorios para el departamento de Administración
  - Sobres membretados
  - Carpetas/*folders*
- Plantillas de documentos:
  - Elaborar un mismo diseño e imagen para los documentos que se creen, tanto para uso interno como para comunicar al exterior:
    - Presentaciones
    - Documentos Word / cartas o trabajos
    - Documentos Excel
    - Planos
    - etc.

En definitiva, se puede entender con facilidad que nos encontramos ante un reto de grandes dimensiones y con una complejidad más amplia de lo que en un principio podría parecer.

Por eso suele ser un proyecto en el que el mejor camino es contar con ayuda externa, ya que hay grandes profesionales en la materia y también mucho talento emergente y más asumible en términos de presupuesto.



Aun así, nos tocará a nosotros preparar un primer resumen con todas las claves que un diseñador tiene que comprender acerca del concepto que hemos desarrollado, poner en su conocimiento información relevante como por ejemplo si hay patrocinadores a los que dedicar un espacio más o menos principal en algunos elementos de comunicación y, por último, centrarle también en el tono que buscamos para la imagen global del restaurante.

## **Una vez abierto y definida la oferta al 100%**

### **Cocina**

Una vez abierto y el resultado está siendo el esperado, ¿cómo lo hago para seguir creando y mejorando mi oferta?

Lo primero sería crear un sistema para ir introduciendo nuevos platos. Aquí hay varias posibilidades:

- Carta fija, con cambios por estacionalidad de producto.
- Carta fija, con cambios por sugerencias del día.
- Carta fija, en la que vamos introduciendo platos más creativos.

### **Sala**

Otro tema importante es la capacitación del personal. Como hemos comentado anteriormente, es indispensable que los camareros sepan lo que van a vender, así que tienen que empezar probando los platos, para recomendar bien a los clientes.

**Resumiendo: durante los meses de apertura tenemos que trabajar los puntos siguientes:**

### **Manual de servicio**

- Filosofía del servicio
- Preparación de un servicio (antes)
  - Reservas
  - Clientes/fichas de cliente: atenciones personalizadas
- Guía de elaboraciones
  - Descripción
  - Marca

- Explicación y recomendación al cliente
- Contratación y saber cómo funciona el *software* de gestión
- Reuniones
  - Organización de las distintas reuniones
  - Protocolo
  - Archivo de seguimiento
- Recopilación de datos del servicio (después)
- Apoyo fundamental de un *software* de gestión
  - Fichas de clientes
  - Estadísticas
- Paso a paso del servicio (durante)
- Organización de los rangos
- Cierre de caja
- Análisis de ventas
- Informes
  - Del servicio
  - De las invitaciones

#### **Oferta**

- Carta de cócteles
- Carta de vinos
- Carta de destilados, aguardientes...

# PENSANDO EN NUESTRO ECOSISTEMA

## *El encaje conceptual del local*

### *Cómo hacer convivir todos los elementos*

#### Local<sup>3</sup>

##### Detalles del local

- Precio por mi local y alrededores
- Negocios anteriores
- Vecinos
- Reformas que se han hecho
- Dueños anteriores
- Seguridad de la zona
- Visibilidad de la acera
- Accesibilidad
- Aparcamiento
- Tráfico de personal
- Lado correcto de la calle
- Estudio del local en caso de que no sea un restaurante
- Tiempo de alquiler mientras hago la obra
- El arrendador está por un negocio de restaurante

---

<sup>3</sup> Para elaborar este *Manual de gestión* nos hemos centrado en la legislación de Barcelona, pues nuestra experiencia se concentra en esta localidad. Sin embargo mucha de esta información puede ser válida para cualquier otro punto de la geografía de nuestro país.

### **La capacidad del restaurante**

Como hemos señalado anteriormente, la capacidad del restaurante es un tema muy importante a tener en cuenta. En efecto, porque de ello dependerá, entre otros factores, la facturación que tendrás. Al mismo tiempo, esta capacidad estará en relación directa con el tipo de oferta gastronómica que desarrolles y el límite de personas permitidas por espacio en metros cuadrados según tu licencia frente al departamento de bomberos, teniendo en cuenta que este incluye a tus trabajadores.

A partir de aquí, tienes que preguntarte dónde pones el límite para la calidad, dependiendo de la capacidad del restaurante en cuanto a superficie, pero también de tu capacidad operativa, junto con tu equipo. A la hora de calcular los cubiertos que tienes que prever, la capacidad no es el único factor: también lo son los horarios. Puedes optar por servir un solo turno en cada comida o cena, o hacer dos o tres turnos, según un modelo anglosajón.

### **La ubicación del restaurante**

Partiendo de la base de que no dispongas ya de un local propio y, en consecuencia, tengas que buscar un espacio para desarrollar tu negocio, un momento importante es el de decidir la ubicación de tu futuro restaurante. Cualquier experto te dirá que el factor que más incide en el éxito de un negocio es su ubicación.

Hay mucha parte de razón en esta afirmación, aunque nunca se puede caer en lo absoluto. Pensando en elBulli, por ejemplo, esta teoría no funcionaría. Quizás sería más exacto hablar no tanto de éxito, sino de éxito rápido. Si tienes la capacidad económica de aguantar, un tiempo, unos meses, puedes llegar de forma más tranquila a la sostenibilidad económica necesaria.

¿Cómo buscar este espacio? Puedes dirigirte a un experto que te aconseje o a una inmobiliaria que te ayude, pero también puedes hacer un auténtico trabajo sobre el terreno; es decir, en la calle, hasta que encuentres el local perfecto.

***Ubicación, ubicación y más ubicación.  
Lucha por encontrar la mejor al mejor precio***

¿Pero cómo empezar? He aquí una sugerencia para dar los primeros pasos:

1. Listar las posibles localizaciones.
2. Analizar las características de cada localización en base a las normativas aplicables.
3. Analizar si el local puede cumplir las necesidades del proyecto (por ejemplo, la superficie).
4. Analizar las características de cada localización en base al análisis de:
  - La ubicación de los locales
  - El flujo de personas
  - El estudio de mercado
  - Posibilidad de accidentes naturales (inundaciones, terremotos, etc.).
5. Analizar la calidad de instalación del local:
  - Adecuación de la instalación (agua, gas, electricidad)
  - ¿La obra será complicada?
  - ¿Tiene fachada?
6. Analizar si encaja dentro del presupuesto de inversión y el plan de negocio:
  - Coste de alquiler o compra
  - Coste de la construcción
7. Analizar si tiene suficiente visibilidad.
8. Comprobar que no hay problemas con los vecinos.
9. Comprobar si resulta fácil o difícil obtener el permiso pertinente.

Estos pasos te van a ayudar a decidir cuál de los locales que visites resultará más adecuado para el restaurante. Piensa que una mala decisión te puede marcar todo el futuro y condicionar enormemente el éxito de la inversión y del proyecto.

### **Los espacios que hay en un restaurante**

Una de las tareas más importantes una vez has decidido qué local vas a alquilar o comprar es la distribución de los diferentes espacios que necesitas. Es el momento de asignar la superficie que tendrá cada uno de dichos espacios, lo cual requiere seguir ciertos consejos pero, al mismo tiempo,

expresar tus gustos al respecto: lo que vas a hacer es jerarquizar también la importancia que das a cada una de las zonas.

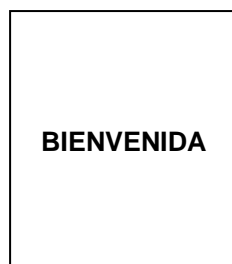
¿Cuántos metros cuadrados vas a destinar a la cocina? ¿Y al comedor o comedores? Ten en cuenta que cuanto más grande sea tu sala, más mesas podrás tener y subirá tu volumen de ventas; sin embargo, debes tener muy claro que la cocina tiene que poder servir de manera cómoda y eficiente a todos tus clientes y que su tamaño influye en eso. Con lo cual, debes valorar donde está el punto de equilibrio entre el tamaño de sala y cocina, que aunque en cada restaurante es diferente, suele estar alrededor de un 40% para cocina y operación y un 60% para sala.

No debes olvidar tampoco ninguno de los espacios indispensables para un restaurante, tales como la zona de limpieza, la *plonge* o el almacén, que es conveniente que estén contiguos a la cocina, para facilitar las operaciones y el acceso. Por otra parte, no olvides que debes imaginar el recorrido, tanto del servicio de sala como de los clientes.

La superficie total representará ahora el campo de batalla de las obras o reformas que tengas que hacer. Ten en cuenta que, si controlas bien los gastos, los recursos y el tiempo, cada metro cuadrado de tu restaurante te costará entre 1.500 y 3.000 €.

No olvides prever un recorrido que sea practicable para las personas con movilidad reducida.

PENSANDO EN NUESTRO ECOSISTEMA  
*El encaje conceptual del local*  
*Cómo hacer convivir todos los elementos*



### **La cocina (no hay dos cocinas iguales)**

Te parecerá una obviedad, pero es muy posible que si eres cocinero desees una cocina de mayores dimensiones que si te dedicas al servicio de sala. En cualquier caso, piensa que en principio la cocina es el corazón de un restaurante, y debe tener el espacio suficiente y las máximas comodidades (en cuanto a luz, climatización, ventilación, equipamiento, espacio para circular...) para que los cocineros puedan desempeñar su papel.

Ten en cuenta tu menú en el momento que empieces a diseñar la cocina: revisa plato por plato qué equipos necesitas para prepararlo, almacenarlo y servirlo, porque eso te dará una primera impresión de cuánto espacio vas a necesitar y de qué equipos tendrán más uso que otros; piensa en los procesos de elaboración: en qué parte de la cocina se inician y dónde terminan para organizar el flujo de las tareas, que sea coherente y organizado como en una fábrica.

### **¿Cómo se distribuye una cocina?**

#### **Las partidas**

La cocina se divide en secciones (partidas) que se encargan de la elaboración de una parte del menú o de ciertas elaboraciones específicas; la distribución tradicional suele ser:

- Partida de pescados: sección que se encarga de los platos con pescado.
- Partida de carnes: sección que se encarga de los platos que llevan carne.
- Partida de entrantes fríos: sección que se encarga de elaborar los entrantes que no requieren temperatura (ensaladas, *carpaccios*, etc.).
- Partida de entrantes calientes: sección que se encarga de elaborar los entrantes que requieren temperatura (sopas, pastas, etc.).

Es importante destinar un espacio concreto para cada partida y que este cumpla con las necesidades básicas para poder elaborar las preparaciones del menú; es decir, que tanto la partida de carnes como la de pescados tengan cerca los hornos o los fogones, o que la partida de entrantes fríos se encuentre idealmente en una zona climatizada para no romper la cadena de frío en el proceso de elaboración de los productos.

Cada partida debe tener acceso, al menos, a una toma eléctrica y de agua, al igual que un lugar para las basuras. Y dependiendo de qué partida sea, un espacio de refrigeración.



## Las neveras, cámaras y congeladores

Dependiendo del tamaño de tu cocina podrás utilizar dos tipos de cámaras o neveras:

**Las neveras y congeladores de pase:** son las neveras que usualmente se encuentran bajo las mesas de trabajo de cada partida o cerca de estas; disponen de un espacio de almacenamiento reducido, pero su principal función es la de mantener a mano los productos que deben estar refrigerados o congelados en el momento del servicio.

**El congelador y la cámara refrigerada:** son cuartos grandes o pequeños que están refrigerados y que cuentan con un espacio de almacenamiento mucho mayor que las cámaras de pase; son utilizados para almacenar mayor cantidad de productos que requieren estar en refrigeración o congelados y que no son necesarios en el momento del servicio.

Las puertas de las cámaras han de ser herméticas y no tener umbral para facilitar las tareas de limpieza; igualmente, es recomendable instalar un sistema de alarma para las personas que puedan quedarse encerradas o que la puerta también se pueda abrir desde el lado interno.

La cámara de refrigeración y el congelador deben estar ubicados idealmente en un lugar que sea relativamente cercano a todas las partidas, para reducir el tiempo que los cocineros utilizan al ir a la cámara o al congelador a sacar los productos para sus elaboraciones.

## El pase

El pase suele ser una mesa o barra que se encuentra a la entrada de la cocina; es el lugar desde donde se dirige el servicio y en donde los camareros recogen los platos para llevarlos a la sala. Igualmente, es el último lugar donde se puede hacer un control de calidad de lo que se va a servir a los clientes. Es importante que esta mesa esté cerca o que sea accesible a todas la partidas.

También es importante que esta mesa esté bien iluminada; encima se suelen poner lámparas de calor infrarrojo para que no se enfríe la comida mientras se emplata o se espera a que los platos sean recogidos por los camareros. Habitualmente, se suele ubicar el calentaplatos o las estanterías con la vajilla bajo esta mesa, ya que es conveniente tener la vajilla cerca.

## La pastelería

Es el área donde se produce la parte dulce del menú. Esta área debe estar idealmente separada de la cocina y climatizada, al igual que debe disponer de sus propios hornos, una cámara de refrigeración para evitar la contaminación por olores, una zona pequeña de lavado de utensilios, acceso a una

fuente de agua y espacio suficiente para almacenar los aparatos habituales de pastelería como la batidora, la sorbetera, etc.

### **Área de producción**

Dependiendo del tamaño del restaurante o de si en tu oferta tienes servicio de banquetes, es necesaria un área dedicada exclusivamente a la producción que puede estar o no climatizada. Esta área tiene como característica general una superficie amplia en mesas de trabajo para poder trabajar con volúmenes grandes, y cuenta con distintos hornos, fogones y abatidores de temperatura (opcional) que permiten desempeñar las tareas de producción de manera aislada a la cocina donde se da el servicio.

En esta área se suelen ubicar las cámaras y los congeladores del restaurante.

### **Zona de recibo de proveedores**

Es una pequeña zona o mesa destinada al recibo de proveedores, que debe estar equipada con una báscula que permita pesar un mínimo de 25 kg y acceso a una toma de agua. Esta zona está ubicada al lado de la puerta por donde se recibe a los proveedores.

### **Zona de basuras**

Es importante reservar un área para la recolección de basuras, que idealmente debe estar refrigerada para acumular la basura hasta que sea necesario tirarla o hasta que venga el servicio especial de recogida.

### **Características generales**

#### ***Mesas de trabajo***

Dependiendo del diseño de tu cocina, las mesas de trabajo pueden ser una superficie continua o mesas separadas.

Si son mesas continuas, debes asegurarte que esté sellado el hueco que suele quedar entre las mesas y la pared, al igual que contra el suelo, ya que estas mesas no se pueden mover.

Si son mesas separadas, asegúrate que tienen una altura que permita barrer por debajo de estas y, a la hora de la limpieza, ten en cuenta que entre la juntas de las mesas se suelen acumular residuos generados por las tareas de elaboración.

### ***El suelo***

El suelo de la cocina debe ser de un material de tráfico pesado que se pueda mojar, que sea resistente a productos químicos (como la lejía) y que no sea muy resbaladizo de por sí. Igualmente, es aconsejable que sea de un color claro para poder controlar el estado de limpieza en el que se encuentra.

No es recomendable un diseño que tenga muchas baldosas, ya que se suele acumular suciedad entre estas. Las esquinas o guardaescobas no deben ser rectos, sino cóncavos para evitar la acumulación de suciedad.

### ***Las paredes***

Las paredes idealmente han de ser azulejadas hasta una altura mínima de 1,8 m, de un color claro y de materiales impermeables, resistentes y fácilmente renovables.

### ***El techo***

Los techos han de ser impermeables al vapor y con materiales de fácil renovación, que no acumulen suciedad.

### ***Desagües***

Es aconsejable que exista por lo menos un desagüe de un tamaño apropiado en cada zona de trabajo, para facilitar las tareas de limpieza del suelo al finalizar el servicio.

No debe haber ningún desagüe en las cámaras de refrigeración, ya que pueden generar malos olores que se pueden transmitir a los alimentos.

### ***Luz natural o artificial***

Independientemente de qué tipo de iluminación vayas a poner en el local, esta debe ser suficiente para no generar contrastes, deslumbramiento o sombras a las áreas de trabajo.

### ***Ventilación y extracción***

El sistema de ventilación debe tener la capacidad de eliminar el vapor y los humos de cocción con el fin de prevenir condensaciones de olores, humedades y altas temperaturas en la cocina.

La extracción debe tener la fuerza suficiente para asegurar el movimiento del aire y ventilar los vapores de cocción. Esta debe sobresalir al menos 15 cm mas allá de la zona de cocción y debe contar con filtros de grasa.

Vale la pena mencionar que los sistemas de extracción deben tener salida al exterior, que debe ser contemplada en la obra, ya que para eso se requiere un permiso especial por parte del ayuntamiento..

### **Suministros de agua**

El agua en cualquier caso ha de ser potable y se deberá poder tener acceso a agua caliente para facilitar las labores de limpieza, por lo cual es importante considerar un espacio para ubicar el calentador.

### **Suministros de energía**

La capacidad energética debe ser suficiente para poder trabajar con todos los equipos encendidos sin causar ninguna sobrecarga.

### **Gas vs. electricidad**

El gas suele ser una alternativa más económica a la electricidad; sin embargo, tiene la desventaja de que hay que ser precavido con el mantenimiento de las instalaciones para evitar tragedias como intoxicaciones por gas o explosiones por acumulación de este.

Todos los aparatos que funcionen con gas han de tener una llave de paso en su conexión.

Todos los equipos que funcionan con electricidad deben estar protegidos con un fusible de conexión en el tablero principal de la cocina.

Actualmente, la mayoría de cocinas funcionan con estos dos tipos de energía.

### **Equipos y menaje**

Invierte en tus equipos pensando a largo plazo, comprando marcas de primera calidad con buena garantía: siempre es más barato comprar una sola vez que varias. También puedes considerar la opción de adquirir algunos equipos en *leasing*.

### **Plonge**

La *plonge* es el lugar donde se lavan los utensilios sucios de cocina; asegúrate de que está lo más cerca posible a todas las estaciones de la cocina, con el fin de disminuir el tiempo que tardan los cocineros en trasladarse para conseguir el material, en especial para que en el momento del servicio no se queden sin sartenes de cocinar.

Ten en cuenta también que es una zona muy ruidosa, así que no conviene que esté ubicada muy cerca de la sala.

Es importante que las piletas de la *plonge* sean lo suficientemente grandes para acomodar la olla más grande del restaurante y que cuenten con una trampa de grasas.

La *plonge* ha de tener espacio suficiente para almacenar todos los utensilios de manera adecuada, en la cual no se corra el riesgo de que se caigan y causen accidentes por estar mal dispuestos.

La zona de *plonge* ha de contar con un espacio para acomodar las ollas sucias y recién lavadas y un cubo de basura para depositar los restos de comida que queden en aquellas.

### **La zona de limpieza**

También cercana a la cocina, la zona de limpieza es un cuartito o armario que puede ser de mayor o menor tamaño según la superficie con que cuentes, y que contendrá todo lo necesario para las operaciones diarias de limpieza de todos los espacios del restaurante: la cocina, la sala, los baños, etc.

La zona de limpieza ha de estar lo más lejos posible del almacén de alimentos, para evitar traspasos de olores a estos.

### **El almacén de la cocina**

Obviamente, el almacén que contiene las provisiones que servirán para ir reponiendo las necesidades de cocina tiene que estar cerca de esta. Como en el espacio anterior, su tamaño y su configuración tendrán una estrecha relación con la superficie total de que dispongas en tu restaurante.

Esta zona debe contar con todos los mecanismos de control de plagas y estar en una zona con poca humedad, poca luz natural y buena ventilación para asegurar el máximo la vida útil de los productos.

### **El office**

Este espacio, en cierto modo intermedio entre cocina y sala, puede ser independiente o bien formar parte de la una o la otra. En el *office* a veces se guarda la vajilla y la ropa de mesa, aunque también puede ser el espacio destinado a los licores y digestivos, cigarrillos, etc.

El *office* es el lugar en donde se lavan y almacenan la vajilla, la cristalería y los útiles de sala, por lo cual es importante que cuente con el espacio suficiente para un correcto almacenamiento con el fin de evitar roturas y accidentes.

Debe contar con una zona de desbarase, con un cubo de basuras para que los camareros puedan retirar las sobras de comida y colocar los platos y cubiertos de manera adecuada para la persona responsable del *office*.

Se debe establecer un circuito de limpieza en el cual los procesos vayan distribuidos en el espacio, de tal manera que se puedan ejecutar en cadena uno tras otro para hacer más eficiente el proceso de lavado.

Si se tienen máquinas de lavado, es importante contar con un espacio cerca de estas para acomodar los canastos que se utilizan en ellas.

Es muy importante que se tenga en cuenta el circuito que van a realizar los camareros a la hora de entrar y salir del *office* para que no se crucen unos y otros, ya que pueden causar accidentes.

Ten en cuenta que un *office* bien organizado nos asegura que la vajilla correrá menos riesgo de rupturas.

### **Los vestuarios del personal**

Es preciso que el restaurante cuente con unos vestuarios para que el personal, que llegará de sus casas vestido de calle, pueda ponerse el uniforme (en caso de que lo hayas previsto en tu restaurante) o, en cualquier caso, pueda cambiarse para su jornada de trabajo.

Según el espacio con que cuentes, según la normativa, etc., puedes prever un vestuario para hombres y otro para mujeres. Estos incluirán asimismo los baños del personal, y quizás también duchas.

Es ideal que estos estén ubicados cerca de la entrada de personal y que los empleados no tengan que atravesar la sala o la cocina vestidos de calle para poder ponerse el uniforme. Los vestuarios han de ofrecer sistemas de seguridad (taquillas) para que los empleados puedan guardar sus objetos personales bajo llave, al igual que, idealmente, deberían estar dotados de un sistema de vigilancia en la entrada para controlar el ingreso y salida del personal.

### **La bienvenida (entrada y mostrador de recepción)**

¿Has previsto una zona de bienvenida que sea un mero trámite, un mero tránsito desde la calle hacia el interior? ¿O tal vez la vas a dotar de una personalidad y una comodidad que permita que desempeñe un papel importante en la experiencia del comensal? Esta es una opción que quizás te

puedas permitir, y que puede o no coincidir con un bar o un espacio de espera, si te sobran metros cuadrados. Este bar puede estar también en otro emplazamiento que no sea el de bienvenida.

Este espacio puede contar o no con un pequeño armario que sirva de guardarropa en caso de que pienses dar ese servicio en tu restaurante (especialmente en invierno para guardar los abrigos), y este espacio también se puede acomodar como un pequeño *lounge* o sala de espera muy útil en caso de que tus clientes tengan que esperar a que se vacíe su mesa o a otros comensales.

Es muy importante que se pueda diferenciar claramente del resto del restaurante, en especial el mostrador de recepción, de modo que los clientes sepan a dónde dirigirse según llegan al restaurante.

Ten en cuenta que este lugar va a tener un tráfico pesado de personas, lo que puede afectar a la comodidad de las mesas que estén cerca de esta área. Considera si es posible separar la entrada y el mostrador de recepción de la sala para evitar este problema.

### **La sala**

La configuración de la sala dependerá evidentemente de la propia configuración de todo el local. Posiblemente cuentes con un solo comedor, aunque dependiendo del espacio quizás tendrás dos o más. Si tienes una terraza, en función de sus características, durante una buena parte del año también puede ejercer como comedor.

### **El diseño**

Cuando pienses en el diseño de tu sala, ten muy en cuenta que sea flexible y se pueda actualizar. Si estás pensando en poner paredes para separar algunos espacios, estas pueden ser removibles por si algún día necesitas más espacio y aquellas te limitan.

Asegúrate de que en el diseño lo incluyes todo (suelos, sillas, techo, etc.) y que este sea coherente con tu propuesta de menú; habla con un diseñador para lograr que tus clientes tengan una experiencia consistente a nivel del interiorismo del local.

Asegúrate también de que el arquitecto y el diseñador coordinen su trabajo para que la funcionalidad del trabajo de diseño no se vea afectado por las estructuras del local (por ejemplo, una chimenea sin salida de humos).

Establece qué caminos o rutas harán tus clientes en el restaurante, asegúrate de que son espacios despejados eliminando áreas estrechas y lo suficientemente amplios, que tus clientes no tengan que

esquivar obstáculos ni mover sus sillas para que pase otra persona. Realiza la misma tarea con los caminos o rutas que tomarán tus camareros para servir y retirar los platos de la mesa para comprobar si el espacio es bueno para el flujo de tus clientes y personal de servicio. Considera también un espacio suficiente entre las mesas para el caso de que quieras hacer algún plato que se termine en la mesa y que requiera de una mesa auxiliar de apoyo.

### **El lay-out y las mesas**

Organiza las mesas de manera que se puedan separar y unir fácilmente para crear mesas más grandes o pequeñas.

Es preferible evitar utilizar bancos antes que mesas, ya que estos no se pueden realmente mover para reorganizar la distribución de la sala.

Las mesas cuadradas son más flexibles que las mesas redondas: te permiten hacer mesas más grandes y pequeñas, mientras que con mesas redondas no es posible.

Las mesas cuadradas son más flexibles que las mesas redondas te permiten hacer mesas más grandes y pequeñas las mesas redondas no te permiten esto.

### **Puntos de cobro POS (point of sale system) y caja**

Los puntos de cobro POS y la caja son los lugares donde tus camareros y el personal del servicio envían la orden a cocina de los platos que sus mesas han pedido y en donde se imprimen las cuentas de las mesas. Ten en cuenta que cada estación ha de contar con:

- Impresoras para cuentas
- Terminales POS
- Rollos de papel de recambio para las impresoras
- Pasacuentas
- Cuentas manuales en caso de que el sistema deje de funcionar
- Datáfono
- Pasatarjetas manual en caso de que el sistema deje de funcionar

Dependiendo del tamaño de tu restaurante, es aconsejable poner un número mayor de puntos POS; sin embargo, tienes que pensar muy bien la ubicación de estos puntos dentro del restaurante: deben estar en un lugar que quede en el rango de desplazamiento de los camareros y el personal de



**PENSANDO EN NUESTRO ECOSISTEMA**  
*El encaje conceptual del local*  
*Cómo hacer convivir todos los elementos*

servicio. Cuenta con que cada vez que se pide algo a cocina o se pide una cuenta, tu personal se tiene que desplazar hasta el punto POS.

### **Los baños para los clientes**

Como todo establecimiento de restauración, debes habilitar unos servicios para los clientes, cuya capacidad estará en relación con el aforo del local según la legislación de cada zona. En principio debe haber unos baños para hombres y otros para mujeres. También pueden ser unisex o compartir el lavamanos. Debes prever asimismo unos baños para personas con movilidad reducida.

Los baños son una extensión de la sala, así que debes prestar tanta atención al mantenimiento de esto como lo haces a la sala del restaurante.

Dependiendo del tamaño del restaurante, puedes decidir si los baños de la sala son compartidos con el personal del restaurante.

Es aconsejable acomodar los baños fuera del área de la sala o en una esquina de esta, ya que al ser una zona con tráfico alto incomoda a las mesas que se encuentran cerca de estos. Igualmente, es recomendable hacer el baño de mujeres más grande que el de hombres

Los baños deben estar acondicionados de modo que aporten todas las comodidades a quien deba acudir, pero que puedan pasar desapercibidos el resto del tiempo.

# APORTANDO VALOR

## *La necesidad de crear una experiencia*

### *Los aspectos intangibles de nuestro concepto*

#### **Equipo humano**

##### **¿Qué empleados quieres?**

De todos los factores que deberás decidir en el proyecto de montar tu restaurante, quizás ninguno es tan importante como la definición del tipo de empleados que trabajarán en él. Debes pensar que cuanto más crean en el proyecto y más se impliquen, mejor será para todo el mundo, y que tú no podrás llegar a todas partes, por lo que van a ser tu prolongación tanto en las tareas de elaboración como de cara al público.

Tienes que plantearte que, de hecho, no los debes tratar como empleados, sino que, contigo, forman un equipo, en el que cada persona desempeña un papel determinado, todos ellos igualmente importantes y necesarios para el funcionamiento de la máquina. Es más, no debes considerar que son “tu equipo”, sino que, repetimos, todos formáis un equipo.

Para ello, es preciso que este equipo esté formado por personas con unas cualidades determinadas. Si en páginas anteriores hablábamos de las actitudes, de las capacidades físicas, sensoriales y cognitivas, de las emociones que deben distinguir a un líder, el equipo en sí, y cada persona que lo forme, debe ser poseedor de muchas de estas cualidades: capacidad de sacrificio, perseverancia, disciplina, respeto, pragmatismo, capacidad de trabajo, etc.

En un buen equipo no resaltarán las características individuales de una u otra de las personas que lo integran, sino que los diferentes engranajes encajarán para el buen funcionamiento del restaurante.

*“Yo solo puedo hacer mejores  
a los muy buenos.”*

Antoni Escribà, pastelero

## El equipo soñado

con pasión e ilusión, el equipo como  
actitud, respetuosos con el pasado  
y el trabajo bien hecho

Capacidad de concentración,  
análisis y síntesis

Ser multitarea  
poder pensar y hacer varias cosas a la vez

Ambición  
Tú le ayudarás a progresar en el futuro

Además, talento y creatividad

Gente de barrio como nosotros  
conseguimos un sueño; tú también puedes

## Atuendo

### Ah, ¿y cómo iréis vestidos?

El vestuario que decidas que va a llevar el personal de tu restaurante contribuye en buena medida a caracterizar la imagen global del restaurante. Un vestuario determinado, un uniforme, si optas por esta solución, no solo unifica y transmite un mensaje corporativo, sino que informa de otras características: más o menos seriedad, más o menos solemnidad, un estilo más o menos desenfadado, etc.

#### Sala

Obviamente, el servicio de sala es el que está más expuesto a la vista del público. Por ello suele ser más lógico que sea la parte del equipo que vaya más uniformada. Desde luego, uno de los puntos a tener en cuenta a la hora de diseñar un uniforme, aparte del factor estético, es la comodidad de uso. Puede que los uniformes presenten ciertos accesorios o elementos que informen de la jerarquía del personal de sala o de su especialización: sumilleres, maitres, jefes de rango, etc.

Puedes prever más de un uniforme a lo largo del año; por ejemplo, uno para otoño-invierno y otro para primavera-verano.

#### Cocina

Aunque el personal de cocina no suele estar frente al público (aunque cada vez más se construyen cocinas a la vista de los clientes), la restauración gastronómica es un sector en el que se ha solido prever un uniforme o, cuanto menos, un atuendo más o menos homogéneo entre todo el personal. En el caso del vestuario de cocina, es indispensable respetar la premisa de la comodidad para el personal. Por otra parte, como en sala, puede haber elementos (delantales, chaquetillas, etc.) que distingan a los diferentes estratos en la jerarquía del personal: jefe de cocina, jefes de partida, cocineros, lavaplatos...

#### Otros

Ciertos restaurantes cuentan con otras figuras entre el personal que pueden ir uniformadas: porteros, aparcacoches, servicio de bienvenida... En este caso también se puede prever un vestuario adecuado.

## ¿Cómo se anotan los pedidos?

### ¿Cómo se toma nota de lo que quiere el cliente?

Hasta no hace muchos años, esta pregunta no habría tenido prácticamente sentido en un restaurante, y como mucho lo que distinguiría a un establecimiento de otro sería la calidad del cuaderno de pedido y del bolígrafo o lápiz, y tal vez el logotipo del restaurante en estos elementos.

Hoy en día, sin embargo, la tecnología digital ha introducido un cambio de paradigma en esta operación indispensable. Así, se han desarrollado numerosos aparatos y sistemas que permiten anotar los pedidos en pantallas, o incluso teclear referencias predeterminadas en un *software*.

En cuanto al vino, la carta tradicional se ve sustituida en ocasiones por una carta digital, que permite examinar las referencias de vino ordenándolas según diferentes criterios, e incluso consultarlas previamente en casa desde el ordenador, a través de la página web del restaurante.

## Calendarios y horarios

Las opciones de calendarios y horarios dan cierto juego y te dejan espacio para decidir el modelo que prefieras. En cuanto al calendario, desde el prácticamente inalcanzable (pero no imposible) ideal de abrir 365 días al año, hasta el de abrir tan solo en temporada turística (de verano o de invierno), pasando por cerrar solo en vacaciones, existen múltiples posibilidades.

A escala de las semanas, el rango puede ir asimismo desde abrir cada día a mediodía y noche, pasando por el más usual de descansar un día, un día y medio o dos, hasta abrir solo mediodías salvo fines de semana. Todo esto dependerá de muchos condicionantes: modelo de restaurante, ubicación, etc.

En cuanto a los horarios, el modelo de restaurante marcará de entrada si estamos hablando de un restaurante con la cocina abierta casi todo el día (de 10 de la mañana a 11 de la noche, por ejemplo) o si se basa en dos servicios diarios (almuerzo y cena), o incluso en tan solo uno de ellos.

Obviamente, la ecuación resultante de todas estas combinaciones deberá dar la fórmula que permita saber con cuánto personal debemos afrontar toda la oferta, si vamos a tener que doblar, hacer turnos o no.

## Identidad y marca

### Creación de una identidad y una marca

Dentro del concepto que hayas ideado para tu restaurante, la creación de la identidad es un aspecto muy importante. Paradójicamente, tú puedes decidir toda una serie de cuestiones al respecto, empezando por la oferta gastronómica y terminando con la imagen gráfica, el interiorismo, etc.

De todos modos, una cosa es lo que tú preveas y otra cosa es lo que se acaba concretando. La creación de una entidad se va haciendo con el tiempo, con la identificación del público con unos valores, con un determinado target, que puede considerar tu negocio más o menos elitista, más o menos sofisticado. De hecho es un conjunto en el que entra todo, desde la ubicación hasta el propio concepto de restaurante.

Un aspecto importante en tus decisiones en cuanto a identidad y marca es el nombre del restaurante. Un nombre no solo puede ejercer como reclamo, sino que comunica un mensaje, da una información, muchas veces relacionada con lo que significan sus palabras.

A veces, la imagen de marca se va disgregando de un nombre determinado, que pierde su significado y adopta solo la identidad del negocio; es el caso de El Corte Inglés o Gallina Blanca, por ejemplo. En definitiva, es el público el que da significado al nombre.

La elección del nombre tiene un aspecto legal, del que hemos hablado en páginas anteriores: un nombre solo se puede usar si no está registrado. En este sentido, es importante comprobar también los dominios en Internet, desde un punto de vista legal. En cuanto a la identidad, hoy en día es tan importante la que transmite el mundo digital como el mundo físico. Este es el gran cambio de paradigma de los últimos diez años.

- La coyuntura económica y la evolución del consumo
- La situación del empleo
- El precio
- El turismo
- Las tendencias
- La innovación, la creación en tu identidad



Serán cosas a tener en cuenta a la hora de construir tu identidad.

***¡Cuidado al registrar el nombre!  
Tienes que comprobar que no existe,  
ni como patente, ni en Internet,  
ni en ningún otro lugar posible...***

### ¿Optar por lo creativo a la hora de determinar una identidad?

¿Lo creativo siempre funciona? ¿Hay mayor posibilidad de éxito si introducimos una oferta novedosa? ¿O bien es mejor apostar por lo ya conocido, por lo clásico? Estas decisiones, como prácticamente todas las que influyen en el concepto de restaurante que queremos montar, dependen de muchos factores.

La saturación del mercado, por ejemplo, puede influir en la decisión final. En una ciudad, en un pueblo, hay espacio y demanda para un número determinado de establecimientos de cada tipo y sector. Este punto es algo que se tiene que saber aceptar. Lo que pasa es que a veces se crean burbujas.

Hay que pensar que lo novedoso, lo creativo, no solo se encuentra en la cocina, sino que puede estar en otros campos, como el espacio, la manera de servir, la comunicación... En los últimos tiempos hemos podido ver un público joven atraído por restaurantes japoneses, o asiáticos en general, también latinoamericanos, de corte informal, sobre todo en las ciudades de gran tamaño. En este sentido, cada ciudad es un mundo, y cada una requerirá de un conocimiento de su idiosincrasia para tener mayores posibilidades de éxito.

### ¿Consejos para elegir un buen nombre?

1. Los expertos dicen que los nombres cortos funcionan mejor, porque se pueden memorizar y porque para el público extranjero pueden ser más fáciles de recordar.
2. Elige nombres que se puedan pronunciar fácilmente. Debes pensar que la gente no solo los leerá (o escribirá), sino que también los dirá de viva voz.
3. El nombre puede informar directamente del tipo de oferta del restaurante, o bien ser simplemente una palabra que te guste, evocadora. Posteriormente, si tienes éxito, la gente identificará ese nombre con tu restaurante, aunque aparentemente no tuvieran relación el uno con el otro.

4. Recuerda que tal vez tengas que renunciar al nombre que más te guste, si observas que ya existe.
5. Evita nombres que recuerden otros nombres o marcas de sectores muy diferentes y que puedan crear confusión.
6. Puedes buscar un nombre que tenga un carácter irónico, si casa con tu propuesta gastronómica.
7. Piensa que la gente puede recordar tanto el nombre como su plasmación gráfica en un logo.

*Lo creativo siempre causa problemas,  
y la mayoría de personas  
no quiere problemas*

## ¿Qué tipo de cliente?

### ¿A quién me dirijo?

Esta cuestión no es fácil de responder. ¿Qué es primero, el huevo o la gallina? Aquí también, o bien hago una oferta pensando en el tipo de público al que quiero dirigirme, o bien observo qué público hay y entonces me adapto a sus gustos. En estas cuestiones, las tendencias, las modas, van a marcar mucho. Hoy en día el público está muy segmentado, con especializaciones muy concretas según un sinnúmero de condicionantes: dietéticos, culturales, gastronómicos, etc.

Está claro que si uno se decide por un espectro muy amplio, tiene más posibilidades de dirigirse a un sector mayor de público, aunque ello pueda llevar a chocar con una mayor competencia. Otra opción sería ir a buscar un “agujero”, un segmento en el que no haya oferta; si se hace con acierto puede ser una fórmula de éxito.

Lógicamente existen muchas variables a tener en cuenta; por ejemplo, si nos encontramos en una zona turística. En efecto, si a nuestro restaurante van a venir muchos turistas este target va a influir en la oferta gastronómica. Otras variables pueden ser la cultura gastronómica de la población local, el nivel de desarrollo económico, etc.

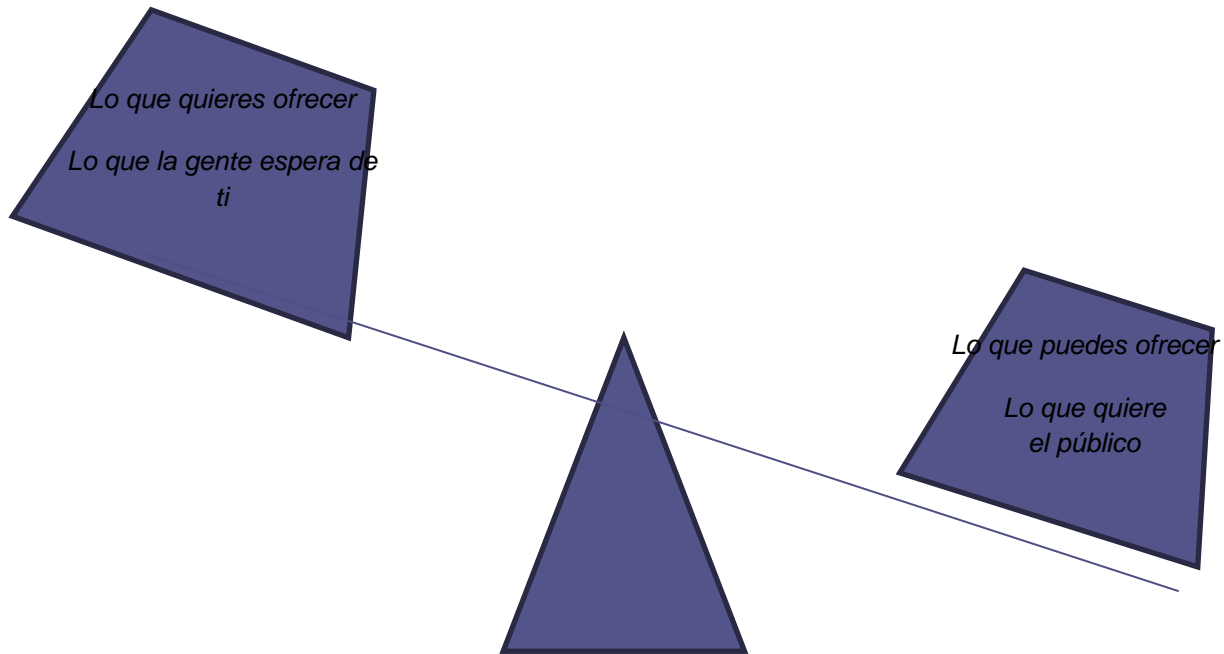
Puedes rellenar la plantilla que encontrarás en la página web, que te ayudará a delimitar estos factores relacionados con el público y te servirá para ayudarte.

Todos los condicionantes y decisiones anteriores dibujan un panorama, una ecuación, que en realidad constituye un equilibrio entre lo que la gente quiere, lo que la gente está dispuesta a conocer y experimentar, lo que podemos ofrecer, etc.

**APORTANDO VALOR**

*La necesidad de crear una experiencia  
Los aspectos intangibles de nuestro concepto*

*¿Eres tú el que busca al cliente o quieres  
que el cliente te busque a ti?*



# ESTUDIO DE MERCADO



*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado*

*Tienes que ofrecer lo que quieres,  
pero que el público te lo compre*

## **¿Qué es un estudio de mercado?**

Es una herramienta que recoge y analiza datos acerca de clientes y competencia del mercado al cual queremos ingresar, ya sea con un producto nuevo, existente o mejorado.

## **¿Para qué necesito un estudio de mercado?**

Un estudio de mercado puede ofrecernos una valoración real que confirme si nuestra propuesta puede llegar a tener éxito o no, al igual que nos puede ayudar a mejorarla para ser más competitiva.

Por otro lado, en tu plan de negocio que presentarás a posibles socios, inversores o bancos, deberás incluir un estudio de mercado para que el receptor pueda ver el encaje de tu idea o concepto dentro del mercado.

## **¿Cómo puedo hacer un estudio de mercado?**

Existen empresas dedicadas a la elaboración de estudios de mercado; sin embargo, es probable que tú mismo seas capaz de hacerlo. Solamente debes buscar bien la información y tratarla con capacidad crítica y de análisis.

En las siguientes páginas aprenderás a elaborar un estudio de mercado, a través de la explicación de todos sus componentes uno por uno, y cómo se traducen en el mundo de la restauración, incluyendo ejemplos prácticos y consejos basados en nuestra experiencia.

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

## ¿Qué es lo que debe tener en cuenta un estudio de mercado?

Debe tener en cuenta aspectos generales que puedan influir en el éxito del negocio, tales como:

- a) Ubicación geográfica
- b) Contexto económico
- c) Características del local
- d) Competencia
- e) Clientes
- f) Tendencias del mercado
- g) Necesidades o carencias del mercado

Junto a estos temas que marcan las líneas rectoras, hay toda una serie de aspectos que se deben analizar e investigar a la hora de hacer un estudio de mercado útil:

- Influencia del entorno de la restauración sobre el negocio
- Coyuntura económica
- Evolución del consumo
- Turismo
- Aspectos legislativos
- Salud y medio ambiente
- Situación del empleo
- Innovación y nuevas tecnologías
- Análisis del mercado local
- Fuentes de información para el estudio del mercado
- Claves para acertar en la ubicación
- Investigar acerca de los potenciales clientes

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

- Cómo realizar una encuesta (ejemplos de encuesta)
- Vigilar a los competidores
- Cómo elegir a los proveedores

Este orden no tiene por qué ser el habitual. A veces puede pasar que empieces por la tendencia y posteriormente busques la ubicación, por ejemplo.

### **a) Ubicación geográfica**

#### ***Bienes raíces***

Es conveniente analizar no solo los precios que te piden por el local en que estás interesado, sino también los precios de mercado de la misma zona, con el fin de ver si lo que te piden se corresponde con lo habitual, y así poder afrontar mejor la negociación con el vendedor o arrendador.

Si quieres alquilar o comprar un local, pues, ten en cuenta los precios por m<sup>2</sup> de la zona en la que quieres ubicar tu restaurante, así como los cambios que ha podido sufrir en los últimos años, ya que lo que ahora puede parecer un alquiler barato, si la zona se revaloriza al cabo de unos años puede hacer que tu negocio sea menos rentable.

También tienes que tener en cuenta los impuestos a pagar si el local es de tu propiedad.

A continuación presentamos algunos de los factores que influyen en la valoración de un local:

- Vecindario: características sociales del barrio en el que está ubicado y barrios aledaños
- Equipamiento urbano cercano: mercados, iglesias, escuelas, centros comerciales, hospitales, estadios, aparcamientos, etc.
- Vistas: los locales con buenas vistas son más valorados que los que no las poseen.
- Servicios municipales: sistema de recolección de basura, bomberos, transporte público, policía, etc.
- Contaminación de la zona: no solo ambiental sino también auditiva y visual.
- Proyectos de reformas de la alcaldía: los proyectos de reformas pueden desvalorizar de manera dramática una zona durante las obras, pero al terminar estas su valor aumenta considerablemente frente al valor inicial.



## ESTUDIO DE MERCADO

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

### **Leyes locales**

Ten en cuenta que según en qué lugar estés ubicado influyen distintas leyes que pueden afectar a tu restaurante. Si tu local está ubicado en un barrio declarado patrimonio histórico, seguramente condicionará las obras de renovación que quieras realizar. Si estás en una zona residencial, se limitarán los horarios de apertura para no causar ruido que pueda incomodar a los vecinos. Dependiendo de las leyes locales, podrás colgar o no un cartel con el nombre del restaurante, etc.

### **Accesibilidad y visibilidad**

La comodidad de los clientes a la hora de acudir al restaurante es un factor muy a tener en cuenta. El hecho de que tengan que recorrer distancias muy largas o que el acceso no sea fácil puede implicar un aspecto negativo para clientes potenciales.

El lugar en el que está ubicado el local en la calle puede ser un factor a tener en cuenta, sobre todo en términos de visibilidad. Si, por ejemplo, el local ocupa una esquina, lo verán los paseantes de dos calles diferentes en lugar de una.

### **Orientación**

La orientación del local puede influir en la comodidad de los clientes, ya que dependiendo de la época del año y la hora, la luz natural puede penetrar de manera que los moleste.

### **Acústica**

La acústica del local influye en la experiencia de los comensales a la hora de valorar el restaurante como un lugar más o menos cómodo y agradable.

### **Accesos para personas con discapacidad**

Los accesos adaptados a personas con discapacidad pueden atraer a los clientes que normalmente ni irían a tu restaurante. Por otra parte, dependiendo de qué tipo de negocio quieras montar (especialmente franquicias), puede ser obligatorio.

### **Negocios que pueden alimentar a tu restaurante**

Se debe valorar si el local está en el lado correcto de la calle, por ejemplo en el lado en que hay más paso de gente porque hay, pongamos por caso, un centro comercial. En general, son más llamativas las ubicaciones cercanas a centros comerciales, estadios, teatros, etc., que atraen un gran flujo de personas que pueden ser posibles clientes.

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
 Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

### **Tráfico y clientes potenciales**

Conocer el volumen del tráfico de todo tipo (coches, bicicletas, peatones) frente al local a diferentes horas te ayudará a captar posibles clientes. Para ello está bien preguntarse a dónde se dirigen todas esas personas que pasan delante del restaurante: ¿al trabajo?, ¿a una visita turística?, ¿a la escuela? También es interesante preguntarse si son el tipo de personas que imaginamos como clientes potenciales, o si estarían dispuestas a entrar en tu restaurante. Y finalmente, si tus horarios de apertura son compatibles con este tráfico de posibles clientes.

### **Seguridad**

El restaurante debe estar ubicado en una zona segura, o en cualquier caso que dé la sensación de que lo está, no solo para tus clientes sino también para tu negocio y los trabajadores. Considera no solo la seguridad del barrio, sino también si está situado en un lugar en el que se puedan producir catástrofes naturales (inundaciones, etc.), si es que son habituales en la zona.

### **b) Características del local**

Las características físicas del local que hayas elegido pueden llegar a definir cómo llevarás a cabo tu operación diaria. Para ello es muy importante tener en cuenta que el mejor local no siempre es el que está en la mejor ubicación. Al estudiar un local para conocer si es realmente lo que te conviene para tu restaurante, debes tener en cuenta lo siguiente:

#### ***¿El dueño del local es favorable a los negocios?***

Muchos restaurantes de éxito han tenido que cerrar o cambiar de ubicación simplemente porque después de un tiempo no han podido llegar a un acuerdo con los dueños del local en que estaban situados, o porque el alquiler se hizo insostenible a nivel económico. Es importante saber si la persona a la que alquilas el local está dispuesta a cooperar con el negocio.

Si es un local viejo y efectúas una remodelación, estás revalorizando la propiedad. Puedes intentar llegar a un acuerdo para que durante los meses de la obra reduzca o no te cobre el alquiler, o incluso ver si está dispuesto a asumir alguno de los costes de la obra. Es importante, asimismo, que tenga todos los permisos al día, y saber si está dispuesto a negociar un alquiler fijo por un período de tiempo largo, de modo que no perjudique a tu presupuesto con los incrementos anuales.

### **Arrendatarios anteriores**

Con el fin de enterarte de qué tipo de relación te espera, puedes ponerte en contacto con los anteriores arrendatarios, quienes podrán darte una perspectiva interesante acerca de su experiencia

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

con el dueño del local y también en la zona. Si tuvieron un negocio de restauración, es importante saber por qué decidieron cerrarlo justo en el local donde tú vas a ubicar el tuyo.

### **Vecinos de la zona**

Los vecinos podrán darte una visión diferente de los negocios anteriores que ocupaban el local, por qué creen que no funcionaron e incluso sobre el dueño de este.

### **Licencia y permisos**

Para la apertura del restaurante es obligatorio tener un número determinado de permisos de carácter local, que pueden ser costosos o requerir mucho tiempo de tramitación. Un local que ya disponga de estos permisos y licencias correspondientes a un restaurante podría ahorrarte no solo dinero, sino también mucho tiempo.

### **c) Competencia**

La competencia puede determinar una buena parte de la dirección de tu restaurante. Ten en cuenta que, aunque haya mucha disponibilidad de ofertas en el mercado, no hay competencia que no afecte a tu negocio, y que siempre puede haber alguien que esté planeando montar un negocio parecido al tuyo que, aunque ahora no lo parezca, en un futuro puede llegar a ser tu competencia.

#### **¿Cómo puedes identificar a la competencia?**

Existen dos tipos de competencia que pueden afectar a tu restaurante:

- La competencia directa: todos los establecimientos que ofrecen un producto igual o similar al tuyo y que tienen el mismo cliente objetivo que tu restaurante.
- La competencia indirecta: todos aquellos establecimientos que ofrecen productos destinados a satisfacer la misma necesidad que tu negocio. En el caso del restaurante, todos los negocios que no ofrecen el mismo tipo de comida pero sí precios similares a los tuyos y que estén ubicados en la misma zona de tu restaurante.

#### **¿Qué puedes aprender de la competencia?**

Al analizar la competencia no solo debes ver su oferta y precios, sino también la manera con que llegan a sus clientes. Piensa que no solo estás compitiendo con locales con conceptos similares a los tuyos, sino también con las personas que están comiendo en sus casas, a quienes debes atraer para que se conviertan en clientes tuyos.

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
 Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

Hazte cliente de la competencia para ver sus puntos fuertes y débiles, no solo en cosas específicas como la propuesta gastronómica, sino también en la experiencia global de ir a comer. Podrás obtener mucha información sobre cómo mejorar tu oferta para seducir a los posibles clientes.

### ***¿Cómo afecta la competencia a tu negocio?***

La competencia marca un estándar de calidad/precio en la zona en que estás ubicado, en el que es crucial mantenerse para no ahuyentar a posibles clientes.

### ***¿Cómo te valoras frente a la competencia?***

Identifica los puntos fuertes de la competencia y de los líderes en tu mercado, y compárate. En el caso de un restaurante, estos puntos pueden ser: el tiempo de servicio, la variedad de la oferta gastronómica y su originalidad o autenticidad. Por cada punto indica tan solo si eres mejor o peor, de modo que puedas ver en cuál necesitas mejorar.

### ***¿Cómo afrontas la competencia?***

La manera más efectiva de afrontar la competencia es poder responder a cosas que ésta no puede hacer, por ejemplo subrayar qué características de tu restaurante lo hacen diferente, y al mismo tiempo acortar la distancia respecto de aquello en lo que te supera, optimizando tus procesos o mejorando tu oferta.

## **d) Clientes**

Es importante saber qué tipos de clientes quieres captar y qué hábitos tienen. Esto te dará una visión acerca de la acogida que pueda tener tu restaurante por parte de los clientes, cómo puede resultar más llamativo y si estás en el lugar adecuado para ellos.

Para detallar el perfil del cliente, en base a tu concepto imagina un día en tu restaurante y qué tipo de clientes entraría para, posteriormente, analizar su perfil y poder definir algunos de los siguientes datos:

- Promedio de edad
- Conducta de consumo en ocio/restauración
- Nivel de ingresos medios
- etc.

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
 Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

Piensa que cuantos más datos de tus clientes recojas o puedas perfilar, más acierto podrás tener en tus acciones comerciales y de comunicación.

Por otro lado, con este tipo de información también podrás detectar otro tipo de necesidades que tus clientes puedan requerir de tu negocio: eso te ayudará a perfil otros aspectos cómo la carta o protocolos de servicio que completarán la experiencia de tus clientes en el restaurante.

### **¿Cómo fidelizo a mis clientes?**

Para abordar esta cuestión, antes deberías plantearte la siguiente pregunta: qué parte de tu presupuesto de inversión para montar el restaurante vas a destinar para dar a conocer tu negocio. Seguramente será una cantidad nada desdeñable...

Si hiciésemos un pequeño cálculo tendríamos que, por cliente que atiendes en el restaurante, inviertes X € en publicidad. Ahora imagina que todos los clientes que atiendes fueran cliente fidelizados; ya no tendrías que invertir más en publicidad.

Evidentemente esta situación ideal es utópica pero nos permite ver la dedicación que tenemos que dedicar a cada cliente que entra en nuestro restaurante, ofreciéndole la mejor experiencia posible, y sobrepasar así las expectativas del propio comensal.

En cuanto a tu estudio de mercado y plan comercial, es importante que desarrolles las estrategias concretas que usarás para fidelizar a tus clientes. Al final, la intención es ofrecer una mayor experiencia al cliente de forma que se identifique con los valores de tu marca.

### **e) Tendencias del mercado**

Identificar las tendencias del mercado puede ayudarte a posicionar rápidamente tu restaurante. Sin embargo siempre debes tener en cuenta que las tendencias tienen un tiempo determinado, y que es muy importante saber detectar cuándo han llegado a su fin, con el objetivo de poder renovar tu respuesta.

En este aspecto, debes estar siempre informado de las últimas tendencias mediante blogs, revistas, publicaciones digitales...

### **f) Necesidades o carencias del mercado**

El concepto de mercado es muy relativo, y dependerá en cada caso de tu voluntad como emprendedor.

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

En otras palabras, debes definir cuál es tu mercado en términos geográficos, horarios, tipo de cliente...

Mediante el análisis de la competencia, podrás descubrir un nicho para tu negocio que esté sin explotar o parcialmente explotado. Si este es el caso, deberás prever cómo puede responder la competencia de forma que puedas anticipar reacciones y así fortalecer tu viabilidad.

Sin embargo, puede que te decantes por un concepto de negocio de destino, de forma que en este caso el factor de la localización no será tan importante.

#### **g) Hábitos de las personas de la zona**

Si antes hemos visto el tipo de cliente que quieres captar, ahora veremos el tipo de cliente que frecuenta la zona en la que se sitúa tu local, para ver si efectivamente obtienes unas conclusiones complementarias.

Deberás analizar los hábitos de las personas de la zona, así como el tipo de público que haya según cada franja horaria.

Las conclusiones que deberás obtener serán en base a la relación de flujos de personas por franja horaria, igual como la actividad que los lleva a estar por la zona.

Te será muy útil realizar una encuesta a pie de calle que te permita conocer esta información.

#### **h) Ayudas de patrocinadores privados...**

Aunque hayas previsto una fuente de financiación principal con la que cuentes para la mayor parte de las inversiones y gastos, siempre es interesante que obtengas ayudas suplementarias, que pueden proceder de formas de patrocinio privado.

En ocasiones, las marcas comerciales, por ejemplo las de bebidas, ayudan a los jóvenes emprendedores adelantando una suma de dinero o aportando género. No tienes que contar con ello, pero es una posibilidad que existe. Consulta a diferentes empresas del sector para ver cuál te ofrece ventajas en este sentido. Es obvio que, cuanto más nombre tenga el restaurante, más posibilidades existen de que te favorezcan con estas contribuciones.

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

### **... o de las administraciones públicas**

Si contar con ayudas procedentes del sector privado como las que acabamos de apuntar dependerá de muchos factores, sí que puedes acudir a las ayudas que ofrecen las administraciones públicas, tanto las autonómicas como la estatal o de la Unión Europea.

Todas estas administraciones ofrecen fórmulas para fomentar la creación de nuevas empresas, en tanto que aumentan el índice de prosperidad y de creación de riqueza. Existen numerosas ayudas y subvenciones a las que puedes optar. Deberás ver a cuáles tienes derecho y cuáles son las que se adecuan más a tu modelo de negocio.

Para optar a estas ayudas deberás tener obviamente un plan de negocio con todas las informaciones detalladas de tu proyecto, así como una proyección de las perspectivas futuras.

Tendrás que aportar también mucha documentación relativa a los trámites que hayas efectuado o tengas en curso. Cuanto antes lo tengas todo a punto, mejor, pues pasarán unos meses antes de que sepas si te han concedido la ayuda o no. Puedes informarte in situ, en las oficinas correspondientes, o bien a través de las páginas web de las respectivas administraciones.

Entre las ayudas y subvenciones públicas más interesantes destacaremos las siguientes:

#### **Financiación preferencial**

- Líneas ICO para autónomos y empresas
- Líneas ENISA

#### **Ayudas para el fomento del empleo**

- Programa de promoción del empleo autónomo
- Pago único de la prestación por desempleo
- Ayudas autonómicas para el fomento del empleo
- Ayudas para el fomento del empleo de jóvenes

#### **Ayudas sectoriales**

- Planes de ayudas a la hostelería
- Ayudas para la mejora de la calidad y promoción turística



*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

**Otras ayudas**

- Programa “Innoempresa” de apoyo a la innovación de la pyme
- Ayudas para la formación

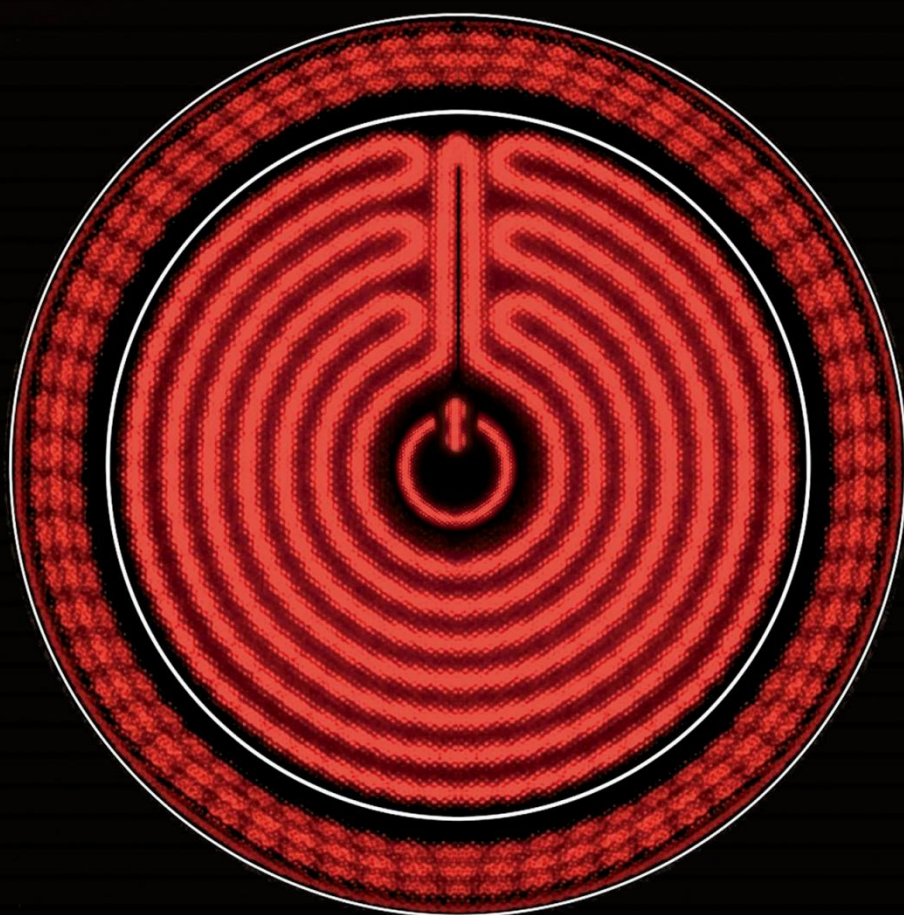
*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

**Instrumentos al servicio de los emprendedores**

- Ventanillas únicas
- Organismos de promoción empresarial
- Asociaciones empresariales

*No deposites toda tu confianza en las subvenciones,  
porque tal vez no tengas derecho a algunas de ellas.  
Aunque, si no lo intentas...*

# PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO



## *Paralelamente hago un plan económico del negocio*

### **¿Para qué necesito un plan económico del negocio?**

Para poder poner en marcha nuestro restaurante tenemos que tener muy claro qué necesitamos, cuánto nos va a costa y cómo lo vamos a pagar.

Para ello empezaremos haciendo un plan de inversiones en donde incluiremos todo lo que sea necesario para abrir nuestro negocio, identificando las cosas que debemos comprar y los gastos en los que tenemos que incurrir. No nos podemos olvidar de dotar al restaurante de las existencias necesarias para poder abrir el primer día ni de tener un colchón para poder aguantar los primeros meses.

Así, para montar un proyecto es esencial tratar de plasmar todos los temas tratados en este libro en cifras e importes. Por ello debemos hacer una relación de todos los importes relacionados con la inversión, la financiación y la actividad del negocio en un documento que nos permita analizar el equilibrio entre el dinero que tenemos que poner para hacerlo realidad, y el tiempo y la manera en que vamos a recuperar ese dinero.

Una vez que tengamos claro qué es lo que necesitamos y cuánto dinero nos va a costar, debemos dejar claro de dónde sacaremos el dinero. Esta será una decisión muy importante, ya que el porcentaje de dinero propio, de socios o del banco tendrá un impacto importante en la libertad para tomar decisiones en el futuro.

No hacerlo, es decir, no evaluar esta ecuación entre la inversión, lo que se pueda ganar para pagarla, etc., constituye uno de los grandes errores de muchas personas que deciden llevar adelante un negocio de restauración.

Sin este ejercicio, difícilmente el proyecto podrá funcionar, y aunque el negocio vaya bien y ganes dinero, puede que, por falta de previsión, no sea suficiente para sufragar todos los gastos o los compromisos para devolver el dinero que nos hayan prestado.

## ESTUDIO DE MERCADO

*Junto al concepto, haremos un estudio de mercado, sencillo, pero estudio de mercado  
Tienes que ofrecer lo que quieres, pero que el público te lo compre*

Por otra parte, si hemos previsto que el dinero nos lo preste un banco, será imposible que nos aprueben dicho préstamo sin un plan económico del negocio que demuestre o prevea cómo devolvérselo de forma detallada, clara y realista.

En definitiva, un plan económico de negocio debe contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto dinero necesito para montar el restaurante?
2. ¿Qué previsión hago de cuánto va a ganar el restaurante?
3. ¿Cuánto dinero necesito que gane el restaurante para estar equilibrado con la inversión a realizar? En definitiva, ¿cuál es el mínimo dinero que tiene que dar de beneficio para poder devolver la inversión??
4. ¿Quién puede ayudarme o dejarme el dinero que necesito para hacer mi restaurante?  
¿Cómo accedo a ese dinero?
5. ¿Cómo puedo controlar el plan económico del restaurante?
6. ¿Cómo hago el análisis y la previsión a largo plazo para tener la visión global del futuro del restaurante?
7. ¿Qué haré antes, durante y espero que nunca después?

Finalmente, queremos recalcar algunos aspectos que creemos importantes para poner en marcha un plan económico del negocio en tu restaurante que permita recuperar la inversión y conseguir beneficios.

El plan de negocio no es solo un papel, sino que responde a una estrategia empresarial a largo plazo. Por ello queremos insistir en lo siguiente:

1. Para el desarrollo y la implementación del plan de negocio es necesario:
  - el plan de viabilidad económica con previsión de estados de situación a 1, 3, 5 y 10 años (hay que pensar en la jubilación del negocio), y
  - un sistema de planificación y seguimiento presupuestario.
2. Es muy importante tener en cuenta que:
  - Beneficio neto de explotación...  
NO es IGUAL A...
  - *Cash* o dinero disponible del cual se pueda disponer
3. Es indispensable comprometer a los responsables de cada sección del equipo del restaurante en el presupuesto. Si uno falla, todos fallan.

La cuenta de explotación es única. Así, hay que concretar con cada responsable la información sobre rentabilidad en los términos y conceptos que conoce y sabe o puede aplicar:

- Al director del restaurante: calendario de apertura, personas requeridas por servicio, tique medio objetivo, proporción de venta de gastronomía respecto a bodega, etc.
- Al jefe de cocina: objetivo de coste de materias primas, relación directa o indirecta producción-servicio, presupuesto de inversión en maquinaria y utensilios de cocina, etc.
- Al director de sala: personas requeridas por servicio, presupuesto de inversión o reposición de utillaje y maquinaria de servicio.
- Al responsable de bodega: objetivo de coste de la bodega, posible inversión en bodega.

### **¿Cómo elaboro un plan económico del negocio?**

Si nunca has hecho un plan de este tipo y no entiendes mucho de negocios, es aconsejable acudir a un gestor o a alguien que te ayude a ordenar los números. Es esencial que, aunque el plan lo haga un profesional, tú entiendas lo que está haciendo.

Al fin y al cabo, tú estarás presente en el día a día del negocio y debes recordar el plan económico del negocio en cada decisión que tomes.

Hay mucha gente que no comprende lo que contiene el plan de su propio negocio. Para ello es crucial hacerlo juntos, sentarse con el gestor o el contable.

### **Antes de empezar, queremos exponer algunas características de un negocio rentable**

Cuando se tiene un negocio que da calidad, si se quiere que sea rentable debería ajustarse al máximo a las siguientes premisas:

1. Debe producirse una ecuación entre inversión y rentabilidad.
2. El alquiler debe ser de un mínimo de diez años, y no puede representar más del 5% de la facturación.
3. El negocio debe dar regularmente un 15% aproximado de beneficios antes de impuestos.

4. La estructura de la cuenta de explotación debería ser algo similar a esta:

+ 100%	Ingresos
- 30%	Materias primas
- 33%	Personal
- 5%	Alquiler
- 17%	Gastos generales
= 15%	Resultado de operaciones (ebitda)

5. Para tener un equilibrio entre la inversión y la capacidad de generar beneficios del restaurante, la inversión a realizar no debería superar el 80% de los ingresos previstos del restaurante de un año normal. A modo de ejemplo, a nivel de cuenta de resultados obtendríamos lo siguiente:

+ 600.000,00 €	Ingresos
= 90.000,00 €	Resultado de operaciones previsto o ebitda (15%)
- 24.000,00 €	Intereses (5% sobre 480.000, que es el 80% de 600.000)
- 48.000,00 €	Amortización (480.000 en 10 años)
= 18.000,00 €	Beneficio antes de impuestos (BAI)
- 5.400,00 €	Impuesto sobre sociedades (IS)
= 12.600,00 €	Resultado neto

A nivel de planificación de tesorería se traduciría en:

= 60.600,00 €	Cash o dinero generado (ebitda – intereses – IS)
- 48.000,00 €	Devolución de capital (a 10 años)
= 12.600,00 €	Excedente de caja

6. Es importante equilibrar los importes de amortización con los importes de devolución de capital. De este modo, el resultado neto de explotación será muy parecido al dinero realmente generado o excedente de caja. Si hacemos más dinero de ese mínimo requerido para devolver la inversión, debemos primero adelantar la devolución de los préstamos a bancos, familiares, amigos o socios. El beneficio llegará más tarde, pero así eliminamos riesgo.



**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

7. Procura que la ubicación del restaurante sea un lugar de tránsito y adapta tu calendario de apertura a ese tránsito.
8. Es muy importante coger una buena racha económica; es decir, que no haya una crisis en ese momento.
9. Tu oferta no debería pasar de moda, ni estar descontextualizada.
10. Es preciso mantener una ilusión y una motivación, tanto en ti mismo como en el equipo.
11. En todo negocio de restaurante hay que tener en cuenta el momento en que se incurren en gastos y costes de inversión y operación según sea, antes, durante y esperamos que nunca después de la operación del restaurante:
  - Antes
    - Inversión
    - Gastos de apertura
  - Durante
    - Gastos de operación
  - Después
    - Despido de personal
    - Cierre de empresa
      - Servicios legales
      - Notaría
      - Gestoría fiscal
      - Tasas
      - etc.

### ¿Cuánto necesito para montar un restaurante?

Para determinar el importe de dinero que necesito para montar el restaurante necesito establecer, por tanto:

- La inversión que tengo que hacer como empresario para ponerlo en marcha.
- El dinero que debo dejar disponible en la empresa inicialmente para que pueda mantenerla hasta la apertura y hasta que genere suficiente tesorería operativa.

Aquí vamos a tratar de explicar de manera sencilla los distintos conceptos que tenemos que tener en cuenta cuando queremos iniciar un negocio de restaurante. Se trata de pensar en todo lo que necesitamos invertir para que, posteriormente, podamos establecer un plan de cómo conseguiremos el dinero necesario para ello.

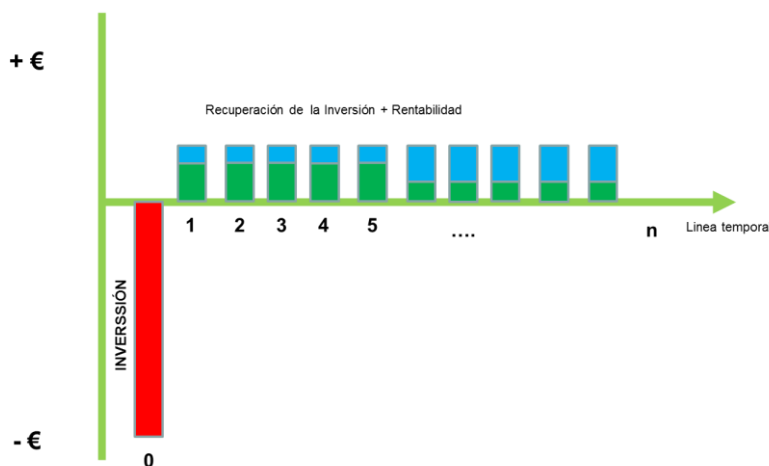
Para cuantificar la inversión a realizar, debemos contar tanto el coste de obras de puesta en marcha o de mejora, como todos los costes iniciales hasta el día que abramos las puertas a nuestros clientes (salarios, inversión en existencias, pruebas, etc.)

Es de vital importancia medir bien cuál va a ser esa cantidad, ya que condicionará el futuro y la rentabilidad del restaurante desde el principio.

Comenzaremos por definir qué es una inversión: una inversión en el sentido económico estricto es una colocación de capital para obtener una ganancia futura.

Así, cuando hablamos de inversión, lo primero que hay que comprender es que en el momento en el que hacemos una inversión nos tenemos que comprometer a generar el suficiente dinero para retornarla, asumiendo a la vez que en toda decisión de inversión hay implícito un riesgo.

Además, sea cual sea el origen del dinero que se invierte en la empresa (recursos o dinero propios, de otros socios o de bancos) es un dinero que se debe y la actividad debe retornarlo con los resultados de los años próximos.



**Esto es esencial para comprender dónde nos estamos metiendo.**

Obviamente, para montar un negocio, lo más importante es tener recursos. Por muy buena que sea la idea que me mueve, por muy bien situado que esté el local de que dispongo, si es el caso, por

muy grande que sea mi entusiasmo, si no cuento con los recursos necesarios es prácticamente imposible abrir un negocio.

Ahora bien, ¿cuánto dinero necesito? Es imposible fijar una cifra en general, puesto que cada tipo de negocio requerirá de una inversión específica, para cuyo cálculo entran en juego muchos parámetros diferentes. Por este motivo es imprescindible preparar un modelo de negocio.

También es muy importante que se produzca un equilibrio entre los recursos que tienes, lo que te va a costar la inversión en total y lo que vas a ganar para devolver esta inversión, si es que se trata de un dinero prestado. Por este motivo, el sueño para toda persona que monta un negocio sería contar con dinero propio, aunque igualmente se tiene que ir con mucho cuidado. Montar un establecimiento es un cálculo, es como tener acciones en bolsa: la ganancia puede ser más o menos alta, pero también pueden ser elevados los riesgos. La ventaja, si eres el propietario, es que controlas la empresa y tienes el poder de decisión.

En definitiva, para determinar el montante que necesitamos para abrir un restaurante debemos responder a algunas preguntas previas:

- ¿Voy a alquilar o a comprar el local?
- ¿Tengo que hacer obras?
  - Obra nueva
  - Remodelación
  - *Restyling*
- ¿Cuánto me va a costar la apertura?
- ¿Cuáles son los costes de apertura?
- ¿Necesito dinero para la compra de los primeros aprovisionamientos de mercancías?  
¿La bodega por ejemplo?
- A tener en cuenta para entender cuánto dinero tengo que invertir:
  - Si el local tiene licencia o no
  - Si es un alquiler o una compra
  - Medida del local (100 m<sup>2</sup>, 200 m<sup>2</sup>, 300 m<sup>2</sup>...)
  - Inversión media por m<sup>2</sup>
  - Inversión media por número de sillas

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

## El presupuesto de inversión

### Pasos para elaborar un presupuesto o plan de inversión:

Lo primero es diferenciar los grandes capítulos que necesitamos para la inversión y puesta en marcha de un restaurante:

1. Los gastos de establecimiento y constitución necesarios para constituir nuestra empresa y abrir nuestro primer restaurante.
2. La inversión relacionada con el local (solo el derecho de ocupación del local): el coste efectivo de la compra de un local, si es el caso, o en su caso el coste del arrendamiento y el traspaso.
3. La inversión, a nivel de instalaciones y mobiliario, que hay que realizar para adecuar el local y obtener la correspondiente licencia de actividad.
4. Los costes de la puesta en marcha del restaurante:
  - Aquí debemos incluir todos aquellos costes que se generan hasta el día que abrimos el local y que no son estrictamente obras, maquinaria o inversiones materiales:
    - La inversión a nivel de otros elementos intangibles para abrir el restaurante. Además del traspaso del local, el registro de marcas, aplicaciones informáticas que nos ayuden a gestionar el restaurante, etc.
  - Elementos que sin tener un soporte físico sí que tienen una valoración económica:
    - Inmovilizaciones financieras y fianzas para contratar servicios o alquilar el local.
    - Salarios hasta la apertura.
    - Vajillas y utillajes varios.
    - Materias primas para hacer las pruebas de la oferta o carta que vamos a proponer.
    - Gastos y desplazamientos asociados al seguimiento de la obra.
    - etc.

### 1. Los gastos de establecimiento y constitución

Tal como hemos presentado en el capítulo de trámites a realizar para constituir la empresa, necesitamos seguir una serie de pasos para constituir, inscribir y formalizar diferentes aspectos legales, mercantiles y administrativos de la empresa.

Tenemos que hacer una previsión de esos costes para no tener sorpresas:

- Servicios legales
- Notaría
- Registro Mercantil
- Gestoría fiscal
- Gestoría laboral
- Mutua
- Permisos
- Altas IAE y SS de autónomos o de sociedades mercantiles (en su caso)
- Gastos de formalización de préstamos
- Gastos de asesoramiento, consultoría, gestoría necesarios
- etc.

## **2. La inversión relacionada con el local**

Según la intención con la que queramos afrontar el derecho a ocupación del local, debemos optar por una de las siguientes opciones:

### **La compra del local**

Hay que tener en cuenta que en caso de compra de un local hay que hacer un listado y un cálculo de todos los costes de la compra:

- Valor del local
- Tasación en caso de constitución de hipoteca
- Notaría
- Agente inmobiliario si es el caso
- Inscripción en el Registro de la Propiedad
- Actos jurídicos documentados
- Impuesto de transmisiones patrimoniales

- Redacción del contrato de arras, etc.

Es importante hacer este cálculo, ya que la diferencia entre el coste del local y el precio efectivo que tendremos que pagar puede llegar a suponer entre un 10% y un 15% del total.

### **El alquiler del local**

En caso de alquiler, deberás tener en cuenta que este también tiene unos costes asociados:

- La redacción del contrato de alquiler.
- El agente inmobiliario, que puede cobrar una comisión.
- El depósito o fianza del alquiler, que pese a no ser un gasto es un dinero del que hay que disponer para formalizarlo como fianza del alquiler (normalmente el equivalente a dos meses de renta).

### **El traspaso del local**

Deberás tener en cuenta todos los capítulos considerados en el alquiler, además del valor de traspaso. Ten en cuenta que el traspaso y su valor dependerán de la duración del contrato de alquiler original. Al vencimiento del contrato de alquiler, puedes perder el valor de traspaso del mismo.

## **3. La inversión en obras de adecuación a licencia o mejoras en el local**

En el caso de la inversión en la reforma o adecuación del local, te proponemos que a pesar de tu visión tengas en cuenta lo siguiente como punto de partida:

Desde luego, no será lo mismo contar con un local ya montado, al que tal vez le baste únicamente un “tuneado”, y que con 30.000 a 50.000 euros ya esté a punto para funcionar plenamente... que tener que empezar desde cero, adaptando lo que tenemos a nuestra idea. Para un local de unos 100 metros en el que tengas que hacer obras, seguramente deberás calcular, para no equivocarte, con unos 3.000 euros por metro cuadrado, que incluirá todo lo necesario ya para abrir.

En todo caso deberemos tener en consideración cada uno de los siguientes capítulos para poder formular el presupuesto de inversión.

Se tiene que entender que cada capítulo representa un diseño, una decisión de compra y una negociación de presupuesto.



#### **Facultativos**

- Arquitectura
- Arquitectura interior
- Diseñador gráfico
- Ingeniería actividad
- Proyecto ejecutivo instalaciones
- Legalización instalación eléctrica
- Legalización instalación gas
- Certificado final actividad
- Ingeniería acústica

#### **Tasas y compañías**

- ECA
- Tasas de licencia de obra
- Tasas de licencia de actividad
- Tasas de licencia de terraza
- Compañía eléctrica
- Conexión ET a contadores

#### **Obra civil**

- Actuaciones previas
- Derribos
- Pladur zonas de servicio
- Albañilería y alicatados
- Saneamiento
- Ayudas industriales
- Trabajos de colocación de cerámicas
- Trabajos de colocación de pavimentos
- Puertas

#### **Aislamiento acústico**

- Tratamiento de paredes y techos

#### **Confort acústico**

- Sonometría inicial y final
- Limitador homologado
- Techo fonoabsorbente

#### **Varios**

- Puertas de lavabos
- Puerta de entrada

#### **Mobiliario**

- Muebles de recepción
- Muebles de sala

#### **Fachada**

- Vidrio fachada acústico
- Persiana enrollable de acceso
- Revestimiento de antepechos
- Revestimientos de pilares
- Estructura de sujeción de vidrios

#### **Instalaciones**

- Instalación de electricidad
- Instalación de voz y datos
- Fontanería ACF
- Fontanería ACS
- Instalación del saneamiento
- Climatización
- Alimentación de clima
- Grúa para instalaciones ático
- Ventilación de baños
- Sistema de seguridad

#### **Cocinas**

- Hornos
- Maquinaria
- Inoxidable
- Maquinaria + Frío
- Pequeña maquinaria
- E. humos - Aportación - Techo Filt.
- Descalcificación + Osmosis
- Central de frío
- Cava de vinos
- Coctelería
- Armario de congelación
- Máquina de hielo

#### **Pavimento**

- Pavimento

#### **Suministros Cerámicos**

- Alicatados
- Sanitarios
- Griferías
- Mármoles
- Felpudos
- Accesorios baño

#### **Estructura + Falso Techo**

- Estructura previa
- Colocación conjunto falso techo

#### **Sistema informático**

- Control de caja
- *Software*

#### **Sonido e imagen**

- Equipos + instalación
- Cableado
- Equipo de imagen
- Aplicaciones según proyecto

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

**Cubierta**

- Estructura de soporte equipos de cubierta

**Cristalería**

- Interior según proyecto de decoración
- Exterior

**Mobiliario**

- Sillas
- Butacas
- Mesas
- Sofás
- Elementos de lavabos
- Mobiliario de la bodega

**Equipamiento**

- Vestuario del personal
- Estanterías del almacén
- Caja de caudales
- Candados de seguridad

**Sistema elevador**

- Elevador
- Elevador de basuras
- Accesibilidad

**Iluminación**

- Iluminación general
- Iluminación de zonas de servicios
- Iluminación de cocinas
- Iluminación exterior

**Pintura**

- Pintura de poliuretanos
- Pintura de techo
- Ignífugado
- Pintura decorativa

**Contraincendios**

- Equipos
- Emergencias

**Rotulación**

- Rótulo
- Iluminación del rótulo

**Toldo**

- Toldo de fachada

**Diseño gráfico**

- Gráfica
- Iluminación
- Registro de marca

En este sentido, reiteramos que a la hora de decidir todos los aspectos relacionados con el diseño y la inversión en instalaciones y maquinaria, es muy importante hacer partícipes en el diseño de las distintas partidas de la inversión, además de al equipo interiorista, de arquitectura y de ingeniería, a los componentes pilares del equipo que van a trabajar en el restaurante.

Su compromiso es esencial y siempre trabajarán mejor si han podido participar en el diseño del espacio y las instalaciones.

Por ello, es importantísimo trabajar codo con codo con nuestro equipo y con el equipo de industriales y facultativos para hacer coincidir las voluntades de todas las partes.

Así, por ejemplo, contaremos con el responsable de cocina para diseñar la misma y decidir de qué equipamiento se tiene que dotar, a la vez que equilibraremos el presupuesto de inversión tanto a las prioridades tanto técnicas como a las posibilidades económicas que tengamos.

También es muy importante solicitar diferentes presupuestos sobre un mismo capítulo a distintos instaladores o industriales.

Nos podemos llevar grandes sorpresas y en este caso pueden representar la diferencia entre hacer viable el restaurante o no.

PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

***¡MUY IMPORTANTE!***

Cuando elaboréis el plan de inversión, debéis tener en cuenta que al total de la inversión hay que sumar el IVA correspondiente.

Cierto es que es un importe que vamos a compensar en el futuro o del cual vamos a solicitar devolución, pero de entrada deberemos pagarlo y/o financiarlo.

Es importante, porque significa un 21% de la inversión total.

#### **4. Los costes de la puesta en marcha del local**

##### **El capítulo olvidado**

Generalmente no se tiene en cuenta que la puesta en marcha de cualquier negocio supone que durante unos meses tenemos una carga de gastos y costes importantes que no generan ningún ingreso.

Planificar esa puesta en marcha y apertura es muy importante para no exceder los importes de planificación de inversión. Los conceptos de los costes de apertura pueden ser tanto costes que se ocasionan solo una vez, como costes recurrentes que, en caso de retrasarse, por ejemplo, la obra, hacen que se aumenten en proporción al retraso.

A continuación hacemos una relación de los costes y otros importes a considerar en la puesta en marcha de un restaurante, pero ten presente que cada caso es distinto y debes formular tu propia lista de conceptos:

- El registro de la marca.
- El diseño gráfico (si no se ha considerado en inversión).
- El software de gestión de caja o de gestión en general del restaurante.
- Las fianzas para darse de alta en servicios de suministro eléctrico, gas, agua, etc.
- El alta en asociaciones, gremios, registros locales, etc.
- El coste de las pruebas de la oferta o carta que se pretende ofrecer.
- El coste de los ensayos para la apertura del local. Igual que si de una obra de teatro se tratara, debemos hacer ensayos de la operación y el funcionamiento del local. Podemos aprovechar para invitar a familiares, amigos y/o clientes. Ésta deberá ser la única vez que podremos invitarles.

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

Otros costes iniciales relacionados con la materia prima:

- Bodega de vinos
- *Stock* inicial de bebidas
- Materia prima de cocina
- etc.

Costes recurrentes que serán des de la puesta en marcha hasta la apertura, cuando pasarán a ser costes de operación:

- Parte de los colaboradores para la administración de la empresa
- El personal contratado
- El mínimo de los suministros
- Los seguros
- Todas aquellas partidas de gastos generales en que incurramos mientras no tenemos el restaurante abierto.

Como conclusión, queremos reiterar que es vital tener un eficiente calendario de obras para que los costes de puesta en funcionamiento se acorten al máximo y, sobre todo, no debemos incorporar personal ni salarios hasta que no estemos seguros de que podemos abrir.

También queremos insistir en que este capítulo debe recoger todos los costes y gastos necesarios para mantener la empresa hasta la apertura y que se genere suficiente tesorería operativa.

Así podremos determinar la reserva operacional necesaria para la apertura del restaurante.

## ¿Cuánto va a ganar el restaurante?

En este apartado vamos a tratar de explicar de manera sencilla los conceptos que debemos tener en cuenta a la hora de formular una cuenta o presupuesto de explotación.

El presupuesto de explotación es el documento donde tendremos reflejados todos los ingresos y gastos del restaurante que preveamos para un periodo fijo. Una vez tengamos este presupuesto de explotación, añadiremos una serie de conceptos contables que ayudarán a obtener la cuenta de resultados de la empresa y que nos servirán como análisis para ver la salud de nuestro negocio.

Como hemos anunciado anteriormente, queremos reiterar y exponer claramente que el resultado de ese presupuesto de explotación no será el dinero que tendremos en caja en la realidad, por lo que no debemos confundir ambos conceptos:

- **Beneficio NO ES IGUAL A *cash***

En cualquier caso, para concretar el presupuesto de la cuenta de explotación debemos hacernos las siguientes preguntas:

**¿Cuánto dinero va a generar la actividad del restaurante?**

- Ingresos
  - ¿Cuántos días al año voy a abrir? ¿Cuáles?
  - ¿Cuántos clientes voy a hacer por día?
  - ¿Qué tique medio de consumo espero?
- Gastos
  - Materias primas
    - ¿Cuánto me van a costar los platos?
    - ¿Cuánto me van a costar las bebidas?
    - ¿Cuánto voy a cargar en cada plato o bebida?
  - Personal
    - ¿Cuánto personal contrato?
    - ¿Cuánto les pago?
    - ¿Cuánto me cuesta lo que les pago?
  - Gastos generales
    - ¿Qué conceptos son?
    - ¿Cuánto valen?
- Beneficio de explotación
  - Determinar el beneficio
- Impuestos
  - ¿Después de todo este esfuerzo, ¿aún tengo que pagar más impuestos?
  - ¿Cómo se calcula?

En este punto es importante explicar que, a pesar de que en el presupuesto de inversión hemos insistido en contar con el IVA soportado de esta, en el caso del presupuesto de explotación descartaremos tenerlo en cuenta.

Como sabéis, se trata de un impuesto de efecto cero en la explotación y, por lo tanto, solo lo debemos tener en cuenta a la hora de determinar el objetivo de tique medio que queremos que se gaste el cliente, ya que a nivel psicológico lo que el cliente percibe que se gasta es el importe de la venta más el 10% de IVA correspondiente.

Así, para realizar el presupuesto tanto de ingresos como de gastos no incluiremos el IVA ni de unos ni de otros.

En conclusión, para formular el presupuesto de explotación del periodo de un año os proponemos la siguiente estructura:

- Determinar el calendario de actividad
- Establecer el presupuesto de ingresos
- Establecer el presupuesto de gastos, que incluye:
  - Gastos variables
    - Materias primas
    - Otros
  - Gastos fijos
    - Personal
    - Arrendamientos
    - Gastos generales
- Establecer el beneficio de explotación
- Establecer el coste de la financiación
- Calcular los impuestos que vamos a tener que pagar
- Determinar el presupuesto de *cash* real generado por la actividad



## El calendario de actividad

Lo primero que hay que formular para hacer un presupuesto de un restaurante es el calendario de actividad:

- Qué días abro.
- Qué días cierro.
- Cuándo hacemos vacaciones.
- Si se cierra o no por vacaciones o, por el contrario, se rota al personal.

Como podemos ver, el calendario es determinante y distinto para cada tipo de restaurante.

Para tomar esta decisión hay que tener en cuenta elementos clave como:

- Fechas señaladas
- Estacionalidad de los clientes
- Usos y costumbres de los clientes
- Política de empresa en cuanto a empleados y días de fiesta
- etc.

Por todo ello es aconsejable hacer un análisis día por día de cuándo es más oportuno abrir o cerrar en función de la estacionalidad de los turistas o de si afectará a las rutinas de mis clientes o no.

No menos importante es valorar el horario de apertura. Resultará muy interesante que en el futuro podamos analizar esta información para conocer el funcionamiento y la dinámica de los diferentes servicios.

## Presupuestos

### El presupuesto de ingresos

A partir de este calendario de actividad, se puede determinar el presupuesto de ingresos realizando **una previsión de la producción**.

La previsión de producción recoge el presupuesto de ingresos según las hipótesis de facturación, día a día, tales como:

- Tique medio general
- Tique medio de la bebida
- Tique medio de la comida
- Número de comensales por día de la semana
- Número de comensales previstos según el día del año y según estadísticas pasadas
- Diferencias de los datos según se trate de servicio de mediodía o de noche
- Posible rotación de las mesas

Por todo ello, será esencial disponer de un sistema que nos permita recoger todas las estadísticas posibles del negocio en, al menos, las más relevantes.

En este sentido, la previsión de ventas intenta reflejar la idea más realista posible sobre la ocupación y el gasto medio por cliente en el futuro. El primer año no dispondremos de histórico ni de experiencia, así que deberemos hacer un esfuerzo de imaginación, y por ello lo que proponemos es plantear tres posibles escenarios: el más probable, el optimista y el pesimista.

También debemos tener en cuenta que cualquier negocio pasará por distintas etapas de crecimiento hasta su consolidación. Por ello no podemos prever lo mismo el primer año que el segundo.

En cualquier caso, para determinar el presupuesto de ingresos os proponemos el modelo siguiente, que hemos considerado como ejemplo:

**224 días de apertura**

**Servicios: uno de mediodía y otro de noche**

Mediodía:

- Una media de 50 comensales por servicio
- Un tique medio de 40,00 € + IVA 10% por persona (44,00 € PVP)
  - 32,00 € de consumo medio en comida
  - 8,00 € de consumo medio en bebida

Noche:

- Una media de 100 comensales por servicio
- Un tique medio de 45,00 € + IVA 10% por persona (49,50 € PVP)
  - 37,00 € de consumo medio en comida
  - 8,00 € de consumo medio en bebida

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

**CONTROL CUBIERTOS, INGRESOS, TIQUE MEDIO**

	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Días de apertura</b>		20	25	27	20	26	26	26	15	26	26	26	20	283
<b>Servicios Mes</b>		40	50	54	38	52	52	52	30	52	52	52	40	564
<b>SERVICIOS MEDIODÍA</b>		20	21	22	18	21	21	21	12	21	22	22	18	239
<b>SERVICIOS NOCHE</b>		20	25	27	20	26	26	26	15	26	26	26	20	283
<b>Ingresos Tiques</b>														
<b>Comensales serv. MEDIODÍA</b>		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
<b>Comensales serv. NOCHE</b>		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>Total Comensales MEDIODÍA</b>		500	525	550	450	525	525	525	300	525	550	550	450	5.975
<b>Total Comensales NOCHE</b>		800	1.000	1.080	800	1.040	1.040	1.040	600	1.040	1.040	1.040	800	11.320
<b>TOTAL COMENSALES</b>		1.300	1.525	1.630	1.250	1.565	1.565	1.565	900	1.565	1.590	1.590	1.250	17.295
<b>Tique medio</b>	100,00%	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €
-.- Tique medio comida	70,00%	42,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3,50 €
-.- Tique medio bebida	30,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Ingresos medios serv. MEDIODÍA</b>	100,00%	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	16.500,00 €
-.- Ingr. medios servicio comida	6,36%	1.050,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.050,00 €
-.- Ingr. medios servicio bebida	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Ingresos medios serv. NOCHE</b>	100,00%	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	26.400,00 €
-.- Ingr. medios servicio comida	6,36%	1.680,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.680,00 €
-.- Ingr. medios servicio bebida	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Ingresos MEDIODÍA</b>	100,00%	27.500,00 €	28.875,00 €	30.250,00 €	24.750,00 €	28.875,00 €	28.875,00 €	28.875,00 €	16.500,00 €	28.875,00 €	30.250,00 €	30.250,00 €	24.750,00 €	328.625,00 €
-.- Ingr. comida	6,39%	21.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	21.000,00 €
-.- Ingr. bebida	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Ingresos NOCHE</b>	100,00%	44.000,00 €	55.000,00 €	59.400,00 €	44.000,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €	33.000,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €	44.000,00 €	622.600,00 €
-.- Ingr. comida	5,40%	33.600,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	33.600,00 €
-.- Ingr. bebida	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Ingresos</b>	100,00%	71.500,00 €	83.875,00 €	89.650,00 €	68.750,00 €	86.075,00 €	86.075,00 €	86.075,00 €	49.500,00 €	86.075,00 €	87.450,00 €	87.450,00 €	68.750,00 €	951.225,00 €
-.- Ingr. comida	5,74%	54.600,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	54.600,00 €
-.- Ingr. bebida	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Ahora os toca formular vuestro modelo de ingresos y hacer del mismo varias hipótesis de ingresos, hasta encontrar la fórmula con la que os sentís más confortables.

Veréis que para la consecución de objetivos de ingresos, el tique medio juega un papel fundamental. Defender el tique medio es defender la calidad de nuestro restaurante y debemos tener en cuenta que nos permite ampliar el margen de contribución y, por lo tanto, las posibilidades de supervivencia de la empresa.

Para poder hacer una hipótesis sobre el tique medio, os proponemos que cuando tengáis la carta del restaurante definida hagáis simulaciones de comandas (unas 20) de diferentes tipos de mesa (de 2, de 4, de 5, de 6 personas...), de comida y de bebida.

Con esas simulaciones podréis entender lo que tiene que consumir un cliente para llegar al tique medio objetivo y, lo más importante, si tiene coherencia una cosa con la otra.

Más adelante, al incorporar a esta fotografía los costes de operación, podremos verificar cuánto tendremos que facturar y cuanto podemos ganar con la actividad, estableciendo unos objetivos mínimos que permitan la supervivencia del negocio.

## **El presupuesto de gastos**

El presupuesto de gastos debe recoger toda la información relacionada tanto con los costes variables (o coste de las ventas y consumos) como con los costes fijos del restaurante.

Los **costes variables** son aquellos que debemos llevar a cabo sí o sí para servir un plato. Es decir, aquellos que si no hay clientes no se producen.

Los **costes fijos** son el resto de gastos que son necesarios para tener en funcionamiento a nuestro restaurante, aunque no sean gastos directamente relacionados con cocinar y servir platos y bebidas.

Recordad que los costes variables son proporcionales a los ingresos y los fijos, como su nombre indica, se producen sí o sí independientemente de los ingresos que tenga el restaurante; por ello, hay que equilibrarlos a las posibilidades de facturación que podamos tener.

### Costes variables

Como hemos dicho anteriormente, los costes variables son aquellos que no se dan si no hay clientes.

Lo más usual es que los costes variables se limiten a las compras de materias primas para la producción y servicio de alimentos y bebidas, pero pueden darse otros ejemplos claros de costes variables, como por ejemplo:

- regalías de una franquicia, normalmente ligadas a la facturación;
- un alquiler ligado a un porcentaje sobre ventas;
- etc.

No es nada recomendable ligar contratos o acuerdos a las ventas, ya que al final se dará una situación difícil de sostener, que es que cuanto más facturo más pago y más costes tengo, en vez de generar más margen de contribución para pagar los gastos fijos.

Por ello vamos a centrarnos en cómo determinar el presupuesto de materias primas.

### Presupuesto de materias primas

Los costes de las ventas en restauración vienen determinados por el coste de las compras en materias primas.

En primer lugar, debemos entender cómo establecer un objetivo de coste de los productos. Para ello es esencial que realicemos las recetas y los escandallos de producción de los platos que vamos a servir de comida y el detalle del *chablon* de bodega (documento para establecer coste, margen y precios de venta) para los artículos relacionados con la bebida, y con esa información propongamos una lista de precios acorde con nuestras estimaciones de tique medio.

Podéis consultar modelos de ambos documentos en la web.

### Objetivo de coste de materia prima

El objetivo de coste en materia prima-comida debe estar alrededor del 25%. Eso supone que un plato que cueste 5,00 € deberás multiplicarlo por 4 para establecer su precio neto. A ese resultado de 20,00 €, deberás sumarle el IVA correspondiente del 10% para establecer el precio de venta al público de 22,00 €.

Como comprobaréis cuando hagáis este ejercicio, no todos los precios de venta pueden guiarse solo por esta regla matemática. Hay algunos platos que generan más margen que otros, y también unos que a nivel de manipulación dan más trabajo que otros.

También es esencial tener en cuenta el límite psicológico del precio de nuestros clientes. Puede que no comprendan que lo razonable sería pagar un determinado precio por un determinado plato, así que en muchas ocasiones deberemos decidir si renunciamos a ser estrictos, con ese plato, en cuestión de porcentaje de materia prima, o si simplemente renunciamos a ofrecer ese plato.

Como norma general, los aperitivos y entrantes se ajustan a esa ecuación. Los platos principales están por encima de ese porcentaje y los postres acostumbran a estar muy por debajo de esa ratio.

Lo importante es que a nivel de promedio el porcentaje de coste de materia prima se sitúe en ese 25%.

Más adelante, en el capítulo de seguimiento presupuestario, relacionaremos diferentes maneras de poder realizar un seguimiento y control de este capítulo.

### **Objetivo de coste en bodega**

En el caso de la bodega, podemos decir que como norma general este objetivo se establece en el 40%.

En el caso de la bodega, y sobre todo porque en términos generales se trata de servir productos que no se producen en el restaurante, es difícil aplicar un coeficiente de multiplicación coste/precio tan alto como el de la comida.

Por ello debemos evaluar en qué productos podemos aplicar un margen más alto (cerveza, aguas, refrescos) y en cuáles no (vinos, cavas, licores, etc.), aunque el margen absoluto sea mayor.

### **Ponderación objetivo de coste de compras**

La relación habitual de ingresos de comida y bebida en un restaurante en nuestro país es:

- 70%-80% comida
- 30%-20% bebida

Por este motivo, aunque el coste de las ventas en bodega se sitúe en el 40% y el de la comida sobre el 25%, al ponderarlo con la comida el resultado global está en torno al 30% de la facturación. Veamos un ejemplo.

	<b>Importe</b>	<b>%</b>	<b>Explicación</b>
Total ingresos	100.000,00 €	100,00%	de las ventas
Ventas de comida	70.000,00 €	70,00%	de las ventas
Ventas de bebida	30.000,00 €	30,00%	de las ventas
Total coste de compras	29.500,00 €	29,50%	de coste sobre el total de las ventas
– Coste comida	17.500,00 €	25,00%	de coste sobre las ventas de comida
– Coste bebida	12.000,00 €	40,00%	de coste sobre el total de las ventas en bebida

## Costes fijos

Como hemos anunciado, **los costes fijos** son el conjunto de gastos que son necesarios para tener en funcionamiento nuestro restaurante, aunque no sean gastos directamente relacionados con cocinar y servir platos y bebidas.

Diferenciamos los siguientes:

### Presupuesto de personal

A la hora de establecer el presupuesto de personal, necesitamos entender en primer lugar el organigrama del restaurante.

Cuando organizamos las operaciones del restaurante, describimos las tareas que deben realizarse para el correcto funcionamiento del restaurante y las asignamos a posiciones concretas que representamos en un organigrama.

Ese organigrama nos tiene que servir para determinar el número de trabajadores que vamos a tener por posición.

Además, debemos tener en cuenta que según el calendario de actividad que hayamos fijado, las posiciones deberán rotarse para dar días de descanso semanal, o no si los días de apertura no coinciden con el calendario laboral del restaurante.

En este caso, además de dimensionar las presencias necesarias por día para el funcionamiento correcto del restaurante, deberemos establecer el número de contratos necesarios para ocupar todas las posiciones necesarias según el día de apertura de que se trate.



Para ello deberemos establecer el modelo de presencias por día según la actividad (ver el capítulo de operaciones, dimensión de la plantilla).

En segundo lugar, para establecer el presupuesto de personal es esencial entender cuál es el coste real de contratación de un empleado en relación a lo que percibe como salario neto. Por ello es necesario entender lo siguiente.

### **¿Cuánto les pago?**

Es importante saber que el salario mínimo para cada posición viene determinado en las tablas salariales que se publican cada año según el propio convenio colectivo de Hostelería de cada comunidad autónoma.

Se puede pagar más, pero no se puede pagar menos de lo que se expone en el convenio. Así, se fijará para cada categoría profesional o puesto de trabajo un nivel salarial mínimo clasificado del nivel 1 al 4, entendiendo que un jefe de cocina o un jefe de sala pertenecerán al nivel 1, y un ayudante de cocina o de camarero, al nivel 4.

### **¿Cuánto me cuestan?**

Es muy importante comprender cómo se calcula el coste salarial de una nómina.

Debemos tener presente que cuando se habla de un salario bruto, al trabajador le deduciremos por cuenta de las diferentes administraciones (Hacienda y Seguridad Social) unos importes y cuotas que él paga (nosotros lo deducimos de su salario y lo ingresamos en su nombre). El resultado de esas deducciones es el salario neto que le vamos a pagar.

El importe de esas deducciones está en función del importe del salario bruto y de su situación personal y familiar (si está casado o no, si tiene hijos, si tiene personas a su cargo, etc.).

Por otro lado, también debemos tener presente que la empresa debe hacer para cada trabajador unas aportaciones a la Seguridad Social, que dependerán tanto del importe del salario que se pague a cada trabajador como de las condiciones del contrato de que se trate (indefinido, temporal, a tiempo parcial, etc.).

Por ello, es esencial que para cada trabajador pidamos a nuestra gestoría laboral el coste real con todos los detalles de cada uno de los trabajadores que conformarán nuestra plantilla.

A modo de ejemplo, debemos tener en cuenta que para entender lo que vamos a pagar a un trabajador el detalle de una nómina es el siguiente:

- + Salario bruto
- Deducción por retenciones de IRPF (depende del salario y de la situación personal de cada trabajador)
- Deducciones por aportaciones a la Seguridad Social (depende de la base de cotización del salario bruto)
- = Salario neto

Por otro lado, y también a modo de ejemplo, debemos tener en cuenta, para entender el coste de empresa real de una nómina, lo siguiente:

- + Salario bruto
- + Seguridad Social a cargo de la empresa
- = Coste del trabajador para la empresa

Así, una vez tenemos claro el coste real para la empresa de cada trabajador y, por ende, el número, la posición y el calendario de contratación de empleados, podemos formular el presupuesto de personal.

Además, no debemos olvidar que existen multitud de conceptos relacionados con el personal que no son estrictamente salarios, pero que en definitiva debemos incorporar en el presupuesto de personal. A nivel enunciativo, estos conceptos son:

- Uniformes de personal
- Prevención de riesgos laborales
- Seguros obligatorios de personal
- Los consumos de materias primas destinados a dar una comida al personal

Finalmente, es recomendable incorporar un capítulo en caso de algún finiquito por despido. No se trata de un concepto que queramos que ocurra, pero sí es posible que se genere algún importe derivado de este concepto.

### **Algunas recomendaciones**

- Hay que hacer un presupuesto de personal mes a mes y durante todo el año. Es posible que el número de personas contratadas no sea el mismo cada mes, ya que aunque se trate de un coste fijo debemos adaptar el coste salarial a las temporadas o la estacionalidad si la hubiere.

- Con un trabajador hay que pactar siempre un salario bruto, ya que las condiciones personales de cada uno afectan a la retención de IRPF que se le debe aplicar. A nivel de coste, dos trabajadores de la misma categoría no pueden costar importes distintos.
- Es muy importante hablar de forma transparente con los trabajadores. Son nuestro equipo, la base del restaurante y nunca es positivo trasladar frustraciones o malas interpretaciones a los clientes.
- Cuando establezcamos las condiciones económicas de trabajo para cada empleado, debemos recordarles que aparte del salario pactado recibirán una parte de las propinas, además de una comida diaria, si es el caso.
- Es importante aclarar estos capítulos, sobre todo para no crear confusión ni malas interpretaciones.

### **Presupuesto de arrendamiento**

No recomendamos que el arrendamiento suponga más del 5% de los ingresos previstos del restaurante.

Algunos datos que nos pueden ayudar a valorar el precio de mercado de un local son los propios buscadores virtuales de locales en alquiler o compra, haciendo una comparativa del precio por metro cuadrado de cada local similar en la zona donde estemos interesados en abrir el restaurante.

A nivel de presupuesto, debemos tener en cuenta en las proyecciones la actualización de la renta y los conceptos que incluye o no dicha renta.

Al igual que en el resto de capítulos, es importante plasmar el coste del alquiler en los 12 meses que se produce, destacando el mes en que se actualiza dicha renta.

### **Presupuesto de gastos generales**

El presupuesto de gastos generales de un restaurante se conforma por los demás conceptos no tratados hasta el momento.

Sobra decir que se tiene que realizar una estimación de los mismos y, lo más difícil, sobre todo si es el primer restaurante, es tratar de identificar los conceptos que se deben tener en cuenta.

A continuación vamos a tratar de hacer una relación de los conceptos que creemos que debe incluir el presupuesto de gastos generales de un restaurante:

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

#### Relacionado con suministros

- Suministro eléctrico
- Suministro de agua
- Suministro de gas
- Telefonía móvil
- Telefonía fija e Internet
- Alquiler del contador de agua (Musa)

#### Relacionados con seguros

- Seguro de riesgos generales
- Seguro obligatorio de responsabilidad civil

#### Relacionados con controles sanitarios

- Análisis de alimentos procesados
- Control de plagas, desratización y desinsectación

#### Márquetin y comunicación

- Mantenimiento de página web
- Publicidad
- Invitaciones
- Otros

#### Relacionados con otros servicios

- SGAE
- Derechos de imagen (televisión)

#### Seguridad

- Sistema de alarma
- Sistema de cámaras de vigilancia

#### Servicios bancarios

- Datáfonos o TPV
- Mantenimiento de cuentas y otros servicios bancarios

#### Aseo

- Servicio de limpieza externo

#### Informática

- Sistema informático de restauración

#### Relacionados con transporte

- Vehículos
- Seguros de vehículos

#### Relacionados con materiales

- Material de oficina
- Material de limpieza
- Lavandería
  - Sala
  - Cocina

#### Relacionados con la operación

- Reposición de roturas
  - Vajilla y cubertería
  - Cristalería
  - Textil
  - Menaje de cocina
  - Menaje de sala
- Floristería
- Reparación de maquinaria
- Informática
  - Reposición y conservación
  - Otros
- Invitaciones

#### Relacionadas con mensajería y suscripciones

- Mensajería
- Correos
- Suscripciones a revistas
- Suscripciones a páginas web

#### Seguridad

- Sistema de extinción de incendios

#### Relacionados con transporte

- ITV, impuestos

#### Relacionados con servicios administrativos

- Notaria y registro
- Asesoría fiscal
- Asesoría laboral
- Servicios contables

#### Relacionado con tributos

- Cámara de comercio
- Recolección de basuras
- IAE

*En la web aparecen estos puntos con mayor detalle.*

El objetivo es hacer un presupuesto que refleje tanto los importes de cada uno de los conceptos como cuándo se va a generar ese gasto durante el año. Hay algunos conceptos que se pagan cada mes, sin embargo hay otros, como por ejemplo el seguro, que se pagan una vez al año, y algunos suministros se pagan de forma bimensual.

Es importante reflejar en el presupuesto cuándo (en qué mes) se van a generar esos costes.

A título de ejemplo, en la página siguiente os presentamos un presupuesto de gastos generales por conceptos y subgrupos:

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
Paralelamente hago un plan económico del negocio

Código Contable	Referencia	TOTAL	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>RRHH</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prevencción de riesgos laborales		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mútua de accidentes		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Uniformes		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Manutención		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>SUMINISTROS</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministro eléctrico		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministro agua		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministro gas		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministro carbón		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>SERVICIOS (valor cliente)</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Teléfono e Internet		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Televisión de pago		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Música		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>DOMÓTICA Y SEGURIDAD</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cámaras de seguridad		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Alarma		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>CONTROLES SANITARIOS</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Control de plagas		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Potabilización		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sistema de extinción de incendios		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
APCC		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Limpieza de filtros		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reparación de maquinaria		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros gastos de reparación		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>REPOSICIONES HOSTELERÍA</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposiciones textil		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposiciones cristalería		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposiciones vajilla		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposiciones cubtería		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposiciones menaje sala		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposiciones menaje cocina		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otras reposiciones		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>LAVANDERÍA</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lavandería de cocina		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lavandería de sala		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>DISEÑO Y DECORACIÓN</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Floristería / Jardinería		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposición decoración		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reparación / Reposición de mobiliario		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros gastos extraordinarios		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>WEB</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Hosting		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dominio		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Actualización Web		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>INFORMÁTICA</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reposición y reparación informática		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Licencia sistema de gestión		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento informática		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>MATERIAL DE OFICINA</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Varios de oficina		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>IMAGEN Y COMUNICACIÓN</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diseño gráfico		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imprenta		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Soporte comunicación		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Portal de resenas		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones de máquetin		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TRANSPORTES</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Varios transporte		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gestoría laboral		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gestoría fiscal y contable		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Notarios, abogados y otros profesionales		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>SERVICIOS BANCARIOS</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comisiones VISA		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comisiones AMEX		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios bancarios		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comisiones de pólizas		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>SEGUROS</b>		1.275,00 €	28,62%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Responsabilidad civil		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguro convenio		75,00 €	1,58%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Póliza de seguro		1.200,00 €	26,94%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TRIBUTOS</b>		3.180,00 €	71,38%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Tasa de basuras		200,00 €	4,49%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Licencia de terraza		920,00 €	20,65%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IAE		430,00 €	9,65%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cámara de comercio		130,00 €	2,92%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros tributos		600,00 €	13,47%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Multas y sanciones		900,00 €	20,20%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>LIMPIEZA</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicio de limpieza		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Productos de limpieza		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Consumibles de limpieza		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros gastos de limpieza		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Varios		- €	0,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>		4.455,00 €	100%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Para determinar los importes y el calendario de cada uno de los conceptos descritos, así como para establecer un mecanismo de control de los conceptos, es importante hacer una ficha de control de cada uno.

A modo de ejemplo, os proponemos la siguiente:

<b>Cuenta contable</b>	623000002
<b>Definición</b>	Gestoría laboral
<b>Gasto anual ejercicio anterior</b>	-3.600,00 €
<b>Calendario de cobros</b>	Factura mensual de 300,00 €
<b>Posible ahorro</b>	Expresado en €: 600,00 € Expresado en %: 16,66%
<b>Importe propuesto 2016</b>	-3.000,00 €
<b>Análisis de gastos</b>	<p>Gestoría laboral. Se encarga de elaborar los contratos, dar de alta a los trabajadores, los despidos, las presentaciones a la Seguridad Social, etc.</p> <p>El proveedor actual del servicio es Gestoría laboral.</p> <p>Se ha hecho ronda de solicitud de presupuestos a las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestoría A: 100,00 € fijos + 21 euros por trabajador.</li> <li>- Gestoría B: 150 euros fijo + 23 euros por trabajador.</li> </ul> <p>Nos decantamos por seguir trabajando con Gestoría Laboral, ahora que han hecho un ajuste en su presupuesto.</p>

## El beneficio de explotación o ebitda

El resultado de explotación viene determinado por la suma de los presupuestos relacionados anteriormente.

Así como hemos anunciado en la introducción de este capítulo, y teniendo en cuenta que cada negocio es distinto, una estructura razonable del presupuesto de la cuenta de explotación es el siguiente:

- + 100% Ingresos
- 30% Materias primas
- 33% Personal
- 5% Alquiler
- 17% Gastos generales
- = 15% Resultado de operaciones (ebitda)



Así, ahora estamos en condiciones de poder hacer el cálculo de nuestro resultado operativo (o de explotación).

Este resultado se conoce también como *ebitda* (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*), o ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

De nuevo queremos remarcar que no debemos confundir este dato con el importe exacto de lo que tenemos en la caja del restaurante o del banco, ya que hay muchos factores que no están incluidos: cuentas por cobrar, proveedores por pagar, etc.

Es el dato que muestra el resultado bruto de la explotación del restaurante y que nos indica lo bien o lo mal que lo estamos gestionando.

Este será el importe que más nos va a ayudar a validar la salud de nuestro negocio y, sobretodo, nos dará información de si estamos haciendo las cosas bien o no a nivel de explotación.

Este beneficio ordinario de explotación deberá ser suficiente para hacer frente a las obligaciones derivadas de las devoluciones de capital y el pago de intereses de la inversión realizada.

## Cálculos de impuestos, pérdidas y ganancias

### La cuenta de pérdidas y ganancias y el impuesto sobre sociedades

En primer lugar, debemos tener en cuenta que la fórmula jurídica en la que nos hayamos constituido condiciona la manera en la que vamos a liquidar nuestros impuestos.

Es importante destacar las diferencias existentes entre las distintas formas de constitución de la empresa o tu alta como autónomo (mediante módulos, estimación directa...). Te recomendamos que hables con tu asesor fiscal para detallar la información:

- AUTÓNOMO
  - Por módulos
  - Estimación directa
- SOCIEDAD LIMITADA

En cualquier caso, para hacer una previsión del impuesto que vamos a pagar debemos, en primer lugar, establecer la base del impuesto.

Para establecer la base del impuesto y completando la cuenta de explotación con los conceptos que vamos a presentar a continuación, obtendremos la denominada *cuenta de pérdidas y ganancias* o *cuenta de resultados de la empresa*, documento oficial que se debe presentar a Hacienda.

Además de reflejar los ingresos, los gastos y el resultado de operaciones o ebitda de la sociedad, la cuenta de pérdidas y ganancias presenta:

- el resultado de operaciones (ebitda)
- la dotación de amortizaciones
- el resultado neto de la explotación o resultado antes de intereses e impuestos
- el resultado neto financiero
- el total de las actividades extraordinarias
- el resultado antes de impuestos
- el impuesto
- el resultado después de impuestos

### La dotación de amortizaciones

Desde el punto de vista contable, entendemos por *amortización* la representación contable de la pérdida de valor o depreciación que experimenta un activo de forma irreversible.

Eso significa que la inversión en elementos de activo que pueden durar más de un año debe reflejarse como gasto de forma proporcional a los años que se supone que va a durar o va a ser útil.

Por ejemplo: un ordenador tiene una vida útil supuesta de 5 años. Por lo tanto, si compramos hoy un ordenador por 1.000,00 €, deberemos activarlo en el inmovilizado de la empresa como activo y dotar la depreciación del mismo o amortizarlo en 5 años, que supone poder pasar como gasto 200,00 € al año.

Entonces, veremos que:

1. El año de la compra destinamos 1.000,00 €, de los cuales solo podemos pasar como gastos una parte, creando un déficit entre resultado y caja disponible.
2. A su vez, en los años sucesivos vamos pasando la parte proporcional del gasto (200,00 €) sin que eso signifique una salida de caja real, y así recuperamos el déficit creado en el año de compra.

Como norma general aplicaremos las tablas elaboradas por el Ministerio de Hacienda, que determinan los coeficientes máximos (expresados en porcentaje anual a aplicar al precio de compra) y los valores mínimos de amortización (expresados en años máximos de vida útil de los respectivos bienes), en función del tipo de bienes.

Con el resumen de la dotación de cada uno de los elementos que configuran nuestro activo material según el periodo del que se trate, obtendremos la cifra total a asignar a dicha dotación.

Una manera eficiente de calcular el importe a dotar año tras año es elaborar una previsión de gastos de amortización en base a:

- El importe de inversión de cada tipo de activo
- La duración de amortización de cada tipo de activo
- El porcentaje de amortización de cada activo

### **El resultado neto de la explotación**

La diferencia entre el ebitda y la dotación de la amortización será el resultado neto de la explotación:

$$\begin{aligned} &+ \text{ Ebitda} \\ &- \text{ Dotación de la amortización} \\ &= \text{ Resultado neto de la explotación} \end{aligned}$$

### **El resultado neto financiero**

El resultado neto financiero es la diferencia entre ingresos financieros y gastos financieros.

- Los ingresos financieros son los intereses positivos que podemos obtener por el depósito de dinero, plusvalías en acciones u otros productos financieros.
- Los gastos financieros son todos los intereses negativos o gastos derivados de operaciones financieras. Esto incluye los intereses de los préstamos que hayamos firmado para financiar la inversión.

Por ello, sea cual sea el modo (importe, duración, tipo de interés, etc.) en el que vayamos a financiar la inversión, debemos tener en cuenta que el hecho de pedir un préstamo generará siempre intereses, además de la obligación de devolución del capital prestado.

Los intereses son un coste del cual hay que formular un presupuesto.

Una manera sencilla de hacerlo es pedir al banco un cuadro de amortización del préstamo en cuestión, en donde se detalle el importe a pagar cada mes y que desglose mes a mes la parte que corresponde a intereses y a devolución de capital.

Si tenemos ese cuadro de amortización, podemos poner los intereses en el mes a mes del presupuesto del coste de la financiación.

### **A tener en cuenta**

Para el primer año de actividad, es recomendable pactar con el banco un año de carencia de devolución de capital. Si lo hacemos así, el coste de la financiación ajena será el mismo cada mes hasta que empecemos a devolver capital al cabo de un año, pero nos liberamos después de destinar recursos a, precisamente, esta devolución de capital, como veremos más adelante.

### **El resultado de las actividades extraordinarias**

El resultado de las actividades extraordinarias es la diferencia entre ingresos extraordinarios y gastos extraordinarios.

- Los ingresos extraordinarios son los ingresos derivados de cualquier actividad que no tenga relación directa con el restaurante. Por ejemplo, si tenemos un local y lo alquilamos.
- Los gastos extraordinarios son los gastos que hemos tenido que pagar que no tienen una relación directa con la actividad. Por ejemplo, los gastos de un siniestro.

### **El resultado antes de impuestos**

El resultado antes de impuestos es la suma de todos los capítulos mencionados hasta el momento en la cuenta de pérdidas y ganancias:

- + Resultado de operaciones (ebitda)
- Dotación de amortizaciones
- = Resultado neto de la explotación o resultado antes de intereses e impuestos
- +– Resultado neto financiero
- +– Total de las actividades extraordinarias
- = Resultado antes de impuestos

Esta será la base para el cálculo del impuesto correspondiente, que es conocido como BAI (beneficio antes de impuestos).

## El impuesto sobre sociedades

En el caso de una sociedad limitada, el IS corresponde al porcentaje de impuesto que el estado imputa a los beneficios de las empresas. Este impuesto solo afecta a los resultados positivos, por lo que si estamos en un periodo en el que el resultado es negativo no deberemos pagarlo.

El porcentaje actual a aplicar es del 25% sobre los primeros 300.000 euros de beneficio, aunque existen muchos incentivos y casuísticas que pueden hacer que se reduzca. La fiscalidad es un tema cambiante y requiere de tiempo y conocimientos para aplicarla correctamente. Aconsejamos realizar una gestión externa y profesional para no incurrir en errores y obtener el máximo de ahorro posible.

## El resultado después de impuestos

Es la diferencia entre la base imponible y el impuesto sobre sociedades.

Este sí que es el resultado final de nuestra empresa y representa el resultado neto contable y fiscal que ha generado la empresa.

## Cash real

### Determinar el presupuesto de *cash* real generado por la actividad. El *cash*

Una vez llegados a este punto, debemos comprender qué ha pasado con la cuenta de pérdidas y ganancias y también cuáles son los capítulos que no implican una disminución de tesorería y cuáles faltan, que sí significan una aplicación de esa tesorería.

Por ello, vamos a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias.

### Cuenta de pérdidas y ganancias

- + Resultado de operaciones (ebitda)
- Dotación de amortizaciones
- = Resultado neto de la explotación o resultado antes de intereses e impuestos
- +– Resultado neto financiero
- +– Total de las actividades extraordinarias
- =– Resultado antes de impuestos
- Impuesto
- = Resultado después de impuestos

Como hemos explicado, las amortizaciones no constituyen una salida de *cash* de ese ejercicio, sino que precisamente fue una salida de *cash* en el momento en que se pagó la inversión, pero que ahora se dota como gasto para recuperar el déficit que creó en su día.

Por este motivo, cuando analicemos el *cash* realizado debemos eliminar de la ecuación la dotación de amortizaciones.

Por otro lado, también es cierto que cuando pedimos un préstamo estamos obligados a devolver el capital prestado más unos intereses. Como hemos visto, los intereses están incluidos en la cuenta de pérdidas y ganancias del restaurante, pero los importes correspondientes a la amortización de deuda o devolución de capital no están en esa ecuación.

Por eso, podemos determinar (en el caso de que no haya nuevas inversiones o aplicaciones de caja extraordinarias) que el *cash* o tesorería efectivamente generada es la suma de:

- + Resultado de explotación
- + Dotación de amortizaciones realizada
- Devoluciones de capital de préstamos
- = *Cash* generado por la empresa

## Proyección de resultados

### ¿Cómo hago la previsión y el análisis a largo plazo para tener una visión de futuro del restaurante?

Para acabar este capítulo sobre la manera de formular el presupuesto de explotación, la cuenta de pérdidas y ganancias y la determinación de la tesorería a generar por el restaurante y poder realizar una proyección a futuro de la rentabilidad de la inversión hay que diferenciar, como hemos señalado, entre:

- El presupuesto de inversión
- El presupuesto del primer año
- El presupuesto de un año completo de actividad
- La proyección del presupuesto a futuro hasta recuperar la inversión
- La fórmula en la que vamos a financiar el restaurante

Ya hemos hablado extensamente sobre el presupuesto de inversión y el presupuesto de un año completo de actividad. Veamos los otros.

## **Presupuesto anual del primer año**

Debes contar los meses en que has estado abriendo el restaurante.

En el apartado del presupuesto anual se hacen constar todos los conceptos en ingresos, gastos e inversiones del año. Se deben hacer constar también los fondos necesarios para los tres primeros meses una vez abierto el restaurante, durante los cuales no se reparten beneficios, con el fin de tener cubiertos los gastos fijos y un 10% de la materia prima. También se prevé una bolsa de seguridad por si se ve interrumpida la actividad del restaurante por causa mayor.

En cualquier caso, recomendamos:

1. En primer lugar, hacer el presupuesto de un año completo.
2. En segundo lugar, determinar el presupuesto del primer año de actividad, que en referencia al primero es parcial y seguramente sobredimensionado por la propia apertura y falta de histórico.
3. En tercer lugar, proyectar el presupuesto del primer periodo anual completo a futuro para poder visualizar el retorno de caja que generará la actividad.

## **Proyecciones a futuro**

En este caso, habrá que realizar un estudio de la rentabilidad que vamos a tener como inversores.

En nuestro caso, suponemos un arrendamiento a 10 años y por lo tanto un plan de negocio a esos 10 años de contrato que tenemos firmado de forma asegurada.

En referencia a la inversión y a la financiación, pongamos por ejemplo que el presupuesto de inversión está en 480.000 euros y que, por lo tanto, el dinero que vamos a recuperar será precisamente de ese importe.

A nivel de coste de la financiación, supongamos que pagamos un 5% anual y que firmamos un préstamo por 10 años. Además, para facilitar el ejercicio estimemos que la devolución de capital se establece en 48.000 euros al año.

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
Paralelamente hago un plan económico del negocio

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Ingresos	300.000,00 €	600.000,00 €	660.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €	726.000,00 €
Materia primas	- 108.000,00 €	- 180.000,00 €	- 198.000,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €	- 217.800,00 €
Personal	- 99.000,00 €	- 198.000,00 €	- 217.800,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €	- 239.580,00 €
Arrendamientos	- 15.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €
Gastos generales	- 76.500,00 €	- 102.000,00 €	- 112.200,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €	- 123.420,00 €
<b>Ebitda</b>	1.500,00 €	90.000,00 €	102.000,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €
Amortizaciones	- 24.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 24.000,00 €
<b>Resultado neto de la explotación</b>	- 22.500,00 €	42.000,00 €	54.000,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	67.200,00 €	91.200,00 €
Resultados financieros	- 12.000,00 €	- 24.000,00 €	- 21.600,00 €	- 19.200,00 €	- 16.800,00 €	- 14.400,00 €	- 12.000,00 €	- 9.600,00 €	- 7.200,00 €	- 4.800,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €
Resultados extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Resultados antes de impuestos</b>	- 34.500,00 €	18.000,00 €	32.400,00 €	48.000,00 €	50.400,00 €	52.800,00 €	55.200,00 €	57.600,00 €	60.000,00 €	62.400,00 €	64.800,00 €	88.800,00 €
Impuesto sobre sociedades	8.625,00 €	- €	- 3.975,00 €	- 12.000,00 €	- 12.600,00 €	- 13.200,00 €	- 13.800,00 €	- 14.400,00 €	- 15.000,00 €	- 15.600,00 €	- 16.200,00 €	- 22.200,00 €
<b>Resultado neto de la explotación</b>	- 34.500,00 €	18.000,00 €	28.425,00 €	36.000,00 €	37.800,00 €	39.600,00 €	41.400,00 €	43.200,00 €	45.000,00 €	46.800,00 €	48.600,00 €	368.325,00 €
<b>Origen de cash</b>												
Resultado neto	- 34.500,00 €	18.000,00 €	28.425,00 €	36.000,00 €	37.800,00 €	39.600,00 €	41.400,00 €	43.200,00 €	45.000,00 €	46.800,00 €	48.600,00 €	66.600,00 €
Amortizaciones	24.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	24.000,00 €
Total origen cash	- 10.500,00 €	66.000,00 €	76.425,00 €	84.000,00 €	85.800,00 €	87.600,00 €	89.400,00 €	91.200,00 €	93.000,00 €	94.800,00 €	96.600,00 €	480.000,00 €
<b>Aplicaciones de cash</b>												
Devolución de capital	0	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €
Inversiones realizadas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total aplicaciones de cash	0	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 48.000,00 €	- 480.000,00 €
<b>Total cash generado por la empresa</b>	- 10.500,00 €	18.000,00 €	28.425,00 €	36.000,00 €	37.800,00 €	39.600,00 €	41.400,00 €	43.200,00 €	45.000,00 €	46.800,00 €	48.600,00 €	368.325,00 €
<b>Cash generado acumulado</b>	- 10.500,00 €	7.500,00 €	35.925,00 €	71.925,00 €	109.725,00 €	149.325,00 €	190.725,00 €	233.925,00 €	278.925,00 €	325.725,00 €	368.325,00 €	368.325,00 €
<b>Rentabilidad anual de la inversión</b>	- 2,19%	1,56%	7,48%	14,98%	22,86%	31,11%	39,73%	48,73%	58,11%	67,86%	76,73%	76,73%
Capital pendiente de devolver	480.000,00 €	0,78%	2,49%	3,75%	4,57%	5,18%	5,68%	6,09%	6,46%	6,79%	6,98%	6,98%

En este caso, en 10 años podríamos recuperar la inversión y obtener una rentabilidad de un 6,47% anual.

## Beneficio mínimo necesario

¿Cuál es el mínimo beneficio que tiene que ganar el restaurante en relación a la inversión realizada?

Vamos a insistir a continuación en el tema de la recuperación de la inversión y en la rentabilidad.

La pregunta es: ¿cuánto dinero necesito que genere la actividad del restaurante para estar equilibrado con la inversión a realizar? En definitiva, ¿cuál es el mínimo dinero que tiene que dar de beneficio para poder devolver la inversión? ¿Cómo puedo determinar el mínimo necesario que debo hacer de beneficio para poder devolver la inversión?

## El retorno de la inversión

Los objetivos básicos que debe recoger un plan de negocio en este aspecto son:

- Definición del objetivo empresarial
  - ¿Cuál es el objetivo real de la actividad de explotación? O ¿bajo qué criterios basamos el retorno de la inversión?
  - Rentabilidad
  - Valor y marca a una actividad del grupo
  - Social



**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

2. Definición de objetivos en cuanto a rentabilidad

- Inversión
- Endeudamiento inicial
- *Cash* mínimo requerido, *PayBack*, VAN
- Tasa interna de retorno de la inversión
- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera

3. Valoración del coste de oportunidad

Estos objetivos y requerimientos sobre la rentabilidad deben concretarse en un plan de viabilidad económica y en un presupuesto de explotación.

Pongamos, por ejemplo, la inversión en un restaurante de 80 plazas que ciframos en 400.000,00 €.

En este caso la forma básica de formular el presupuesto e identificar el dinero efectivo que genera el negocio es:

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de gastos
  - Variables directos (MP, material fungible, etc.)
  - Fijos o de estructura:
    - Personal
    - Gastos generales (arrendamientos, colaboradores, suministros, etc.)
- Ebitda (beneficios antes de impuestos, tasas, depreciaciones y amortizaciones)
- Impuesto sobre sociedades
- Resultado neto
- Aplicación del resultado de la situación patrimonial
  - Respondemos a las preguntas:
    - ¿Dónde está el dinero? ¿Qué ha pasado?

Nosotros os proponemos hacerlo al revés:

- Aplicación del resultado de la situación patrimonial: ¿qué queremos que pase?
  - Respondemos a las preguntas:
    - ¿Cuál es el rendimiento requerido a la explotación según la inversión realizada?
    - ¿Cuál es el beneficio mínimo requerido para afrontar la situación patrimonial?
    - ¿Cuál es el beneficio mínimo requerido para poder dotar a la empresa de un presupuesto de D+I?
- Ebitda (beneficios antes de impuestos, tasas, depreciaciones y amortizaciones)
- El Impuesto sobre sociedades que tendré que pagar por ese ebitda
- Presupuesto de gastos
  - Variables directos (MP, regalías, material fungible, etc.)
  - Personal
  - Gastos generales (arrendamientos, colaboradores, suministros, etc.)
- Presupuesto de ingresos
  - Mínimo
  - Pesimista
  - Probable
  - Optimista

Siguiendo este modelo y conforme al ejemplo de inversión de 400.000 euros, obtendríamos que suponiendo que dicha inversión estuviera financiada en parte por los socios y en parte por los bancos, con las condiciones de tiempos e intereses que se presentan en el cuadro, obtendremos que el esfuerzo que deberá hacer la actividad es de 72.849,68 €.

Lo que esto significa es que antes de poder decir que ganamos dinero, con una inversión de 400.000 euros deberemos generar a nivel de caja anual:

- 72.849,68 € los 5 primeros años
- 43.200,00 € los 5 siguientes

Este es el mínimo esfuerzo requerido a la inversión para que esta se devuelva en términos lógicos de inversión.

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

**Planificación retorno inversión**

**Total Inversión**

Inversión	400.000,00 €
Amortización media de la inversión (8 años)	50.000,00 €

**Proporción capital**

Capital propio ( <i>payback</i> 10 años)	240.000,00 €	60,00%
Capital ajeno (prestamo 5 años)	160.000,00 €	40,00%

**Coste capital**

Capital propio	-19.200,00 €	8,00%
Capital ajeno	-5.493,84 €	3,75%

**Esfuerzo requerido a la actividad para pago de dividendos en un caso y capital e intereses en el segundo**

	Total esfuerzo	Cantidad deducible en explotación	Cantidad no deducible en explotación
Capital propio (coste + retorno de capital)	-43.200,00 €	0,00 €	-43.200,00 €
Capital ajeno	-35.143,52 €	-5.493,84 €	-29.649,68 €
	-78.343,52 €	-5.493,84 €	-72.849,68 €

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

Una vez identificado el esfuerzo de realización de *cash* anual y para determinar el objetivo de viabilidad económica de la empresa, debemos traducir esa cifra mínima de esfuerzo o de generación de caja al resultado mínimo de explotación exigido a la empresa.

**Requerimiento a la actividad de explotación - *cash flow* mínimo requerido**

Dev. capital no deducibles en explotación				72.849,68 €
Amortizaciones				- 50.000,00 €
Base imponible mínima a realizar				22.849,68 €
Impuesto de sociedades a realizar				7.616,56 €
Total <i>cash flow</i> requerido				80.466,24 €

**Aplicación de *cash* mínimo teórica**

Resultado de explotación				80.466,24 €
Amortizaciones				- 50.000,00 €
Bai				30.466,24 €
IS				- 7.616,56 €
Resultado neto				22.849,68 €

***Cash* mínimo requerido**

+ Resultado de explotación				80.466,24 €
- IS				- 7.616,56 €
= Total <i>cash</i> realizado				72.849,68 €

Como conclusión, observamos que el efecto fiscal de las amortizaciones y del impuesto sobre sociedades implica que el beneficio real de explotación requerido a la actividad para poder hacer frente a las obligaciones de devolución de capital de la inversión antes mencionadas es de 80.466,24 €.

Con ello queremos promover la conciencia de que hasta que la evolución de la deuda contraída en el momento de realizar la inversión no esté saldada, la actividad siempre deberá destinar ese mínimo importe a la devolución de la inversión (ya sea financiada por socios o bancos) y que solo a partir de esa cifra se podrán considerar realmente beneficios. Así, el proyecto o inversión será viable o interesante económicamente si genera como mínimo un resultado de explotación de + 80.466, 24 € anuales.

## Plan de financiación

### ¿Quién puede ayudarme o dejarme el dinero?

En este apartado vamos a tratar de explicar cuáles son los diferentes mecanismos que tenemos para poder financiar nuestra inversión, para poder pagar lo que necesitamos para iniciar y poner en marcha nuestro restaurante.

Aun así, antes de empezar debo preguntarme lo siguiente:

### **¿De cuánto dinero dispongo? ¿Quién puede ayudarme o dejarme el dinero que necesito para montar mi restaurante? ¿Cómo puedo financiar la inversión?**

Bien, la procedencia de los recursos es muy importante. Pueden ser recursos propios o externos, entendiendo como tales tanto si proceden de tu familia o amigos como si los concede el banco.

Si se trata de dinero prestado o facilitado por la familia o los amigos, es preciso tener mucho cuidado... ¡podrías perder el dinero y a los amigos! Desde luego, este dinero “próximo” siempre es una solución que está ahí, pero debes procurar no hipotecar a padres o hermanos, que te van a dejar el dinero con toda su buena voluntad.

Como hemos dicho, puede ser que el dinero provenga de socios. Estos pueden ser simplemente socios capitalistas, es decir, que inviertan el dinero sin implicarse en el concepto del proyecto, ni en su desarrollo ni orientación. Tu socio (o socios) puede trabajar contigo, y en este caso siempre es preciso tener en cuenta que cuantos más sean, más se tendrán que repartir los beneficios.

Por último, puedes solicitar que un banco te conceda un dinero para montar el negocio. Para ello deberás presentar un modelo de plan de negocio, lo más realista posible, que pueda comunicar y convencer a quienes te van a facilitar los recursos necesarios para montarlo. En cierto modo, un banco no deja de ser un socio capitalista, al que también deberás devolver el dinero, como a cualquier otro socio, ya que pocas veces se invierte en un negocio a fondo perdido.

En conclusión, existen tres alternativas para financiar un negocio desde el punto de vista de quien aporta el dinero:

1. El emprendedor: la persona que posee la idea es capaz de aportar el dinero suficiente para comenzar el negocio.
2. Los socios: se puede formar una sociedad donde cada uno de los miembros aporta una cantidad a la empresa.

3. Los bancos (u otros acreedores): alguien externo a la empresa provee el dinero necesario requerido a cambio de la devolución del mismo, más el pago de un interés. Normalmente es con alguna garantía personal o material de la devolución del principal.

Por todo ello, antes de continuar con las posibilidades de financiación debemos determinar, tal como hemos señalado en las primeras páginas de este capítulo: **¿cuánto me cuesta montar el restaurante? Esa es la cifra a financiar.**

Para encarar este tema es preciso saber:

- En primer lugar, cuántos recursos tengo, generalmente como consecuencia de haber ahorrado un dinero.
- En segundo lugar, suponiendo que yo no tuviera suficientes recursos propios, puedo enterarme de cuántos recursos tienen las personas de mi entorno más próximo, y de cuánto podría disponer yo.
- En tercer lugar, en caso de que no pueda contar con las dos anteriores opciones, puedo acudir a un banco.
- En último término, en caso de que el banco no pudiera facilitarme el dinero necesario, existe la posibilidad, como hemos señalado en la página anterior, de asociarse.



A partir de una valoración de estos factores, deberás decidirte por un tipo de financiación u otro, siempre que alguno de ellos se ajuste y sea suficiente. Por otra parte, a la hora de prever el montante de dinero que vas a necesitar, debes pensar que necesitarás un promedio de seis meses para montar el restaurante. Por ello debes ir con mucho cuidado con los cálculos, y como ya hemos señalado, incluir en la inversión los meses que deberás vivir sin los ingresos que quizás ya no percibes al haber dejado tu trabajo anterior.

**En cualquier caso, es importante que, aunque tus socios sean familiares o amigos, siempre se firme un acuerdo.**

Vamos a empezar por clarificar una serie de conceptos de manera que el lenguaje no sea un impedimento para entender el significado de los apartados.

El **pasivo** de una empresa son las deudas que la empresa posee. Se recogen las obligaciones de pago que tiene, y representa lo que se debe a terceros: pagos a bancos, salarios, proveedores, impuestos...

Para clasificar los pasivos, podemos diferenciarlos entre:

- **Pasivo no exigible, patrimonio neto, recursos o fondos propios:** son los fondos que depositan los “dueños” de la empresa y el dinero de beneficio de la empresa que reinvertimos en la propia empresa. Este dinero tiene una obligatoriedad para ser devuelto, y nadie lo puede exigir.
- **Pasivo exigible:** son las deudas que la empresa posee frente a terceros y obligatoriamente deben devolverse. Los acreedores habituales suelen ser: proveedores, bancos u otros. Dentro de este apartado encontramos dos tipologías:
  - **Exigible a largo plazo:** deudas que vencen en un periodo superior a un año.
  - **Exigible a corto plazo:** deudas que vencen en un periodo inferior a un año.

Como hemos dicho anteriormente, existen tres alternativas para la financiación de un negocio desde el punto de vista de quien aporta el dinero:

1. **Emprendedor:** la persona que posee la idea es capaz de aportar el dinero suficiente para comenzar el negocio.
2. **Socios:** se puede formar una sociedad donde cada uno de los miembros aporta una cantidad a la empresa.
3. **Bancos (u otros acreedores):** alguien externo a la empresa provee del dinero necesario requiriendo, a cambio, la devolución del mismo más el pago de algún interés.

En los dos primeros casos, los fondos aportados por el emprendedor o por los socios irán directamente al concepto de **Patrimonio neto**. En el tercer caso, el dinero se colocará en el apartado de **Exigible**, a corto o largo plazo en función de los periodos de devolución.

En la mayoría de los casos se utiliza una fórmula mixta de financiación para cubrir las necesidades de la empresa que queremos montar y, en ese caso, tendremos una parte del pasivo como recursos propios, otra como exigible a largo plazo y el resto como exigible a corto plazo.



**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

En la financiación de empresas no existe una fórmula mágica que podamos aplicar para que todo funcione a la perfección sobre el balance entre el patrimonio, el exigible a largo y el exigible a corto que debamos tener, pero sí que podemos hacer algunas recomendaciones.

Empezaremos por la clasificación según el origen de esa financiación:

### **(1) Patrimonio neto**

<b>Nº</b>	<b>Inversión</b>	<b>Importe INICIAL</b>
1	<b>Patrimonio neto</b> (Recursos propios)	
2	<i>Capital</i>	
3	<i>Subvenciones y donaciones</i>	
4	<i>Reservas</i>	

Son los recursos propios que los dueños de la empresa han invertido en su negocio o que han generado durante los periodos anteriores de explotación. Es, sin duda, el mejor modo de financiación de cualquier empresa, ya que no existe obligación de devolverse. Además es importante que exista una parte importante de financiación en este apartado, porque mostrará a los ojos de terceros (sobre todo de los bancos si necesitamos más financiación) que los dueños de la empresa están comprometidos con ella e invierten su propio patrimonio.

Cuanto mayores sean los fondos propios de una empresa, mayor se considera su solvencia. El capital inicial constituye una garantía frente a los acreedores, y aunque pueda ser el mínimo exigible por ley (3.006 € para una sociedad limitada), la prudencia recomienda que la cantidad de recursos propios esté cercana al 50% del pasivo total.

### **(2) Capital**

Es el dinero que los socios aportan al negocio. El porcentaje de capital que aporte cada socio otorgará el porcentaje de acciones que tendrá dentro de la compañía.

### **(3) Subvenciones y donaciones**

Son aportaciones que podemos solicitar o recibir de terceros sin que exista un compromiso de devolución.

### **(4) Reservas**

Es el dinero que los dueños de la empresa deciden reinvertir en la empresa y que proviene de los beneficios obtenidos en los ejercicios anteriores. En ocasiones la ley exige que haya una cantidad en este apartado para hacer frente a obligaciones futuras.

### 5) Pasivo no corriente

Nº	Inversión	Importe INICIAL
5	<b>Pasivo no corriente</b> (exigible a largo plazo)	
6	<i>Préstamos a l/p</i>	
7	<i>Leasing l/p</i>	
8	<i>Proveedores inmovilizado a l/p</i>	
9	<i>Otras deudas a l/p</i>	

Se trata de los fondos que hemos solicitado a terceros (en general serán los bancos) y que tienen una obligatoriedad de ser devueltos en un plazo superior a 1 año. Este tipo de financiación se debería utilizar para financiar los activos que perduran más en el tiempo (terrenos, maquinaria, reformas, instalaciones...).

#### (6) Préstamos a l/p

Son los créditos que conceden los bancos para cantidades importantes. En muchas ocasiones los bancos nos exigirán un aval para su concesión, de manera que sirva como seguro en caso de impago. El importe que aparece en este apartado será el del importe del préstamo que nos queda por pagar a más de un año. Este tipo de préstamos siempre llevan incorporado el pago de intereses a un tipo fijo o variable.

#### (7) Leasing a l/p

Es una alternativa para comprar un bien cuando no disponemos de los fondos suficientes. La empresa adquiere el bien mediante un contrato de arrendamiento por su uso, con opción a compra, previo pago de una cuota periódica fija. Una importante ventaja del leasing es que se puede adquirir el bien ejerciendo la opción a compra, y además permite financiar el 100% de la inversión.

#### (8) Proveedores inmovilizado a l/p

Es dinero que debemos a alguno de nuestros proveedores cuyo vencimiento es mayor de 1 año.

#### (9) Otras deudas a l/p

Cualquier otra deuda adquirida por la empresa y que se deba devolver a más de 1 año.

### 10) Pasivo corriente

Nº	Inversión	Importe INICIAL
10	<b>Pasivo corriente</b> (exigible a corto plazo)	
11	<i>Proveedores</i>	

12	Administraciones públicas	
13	Otras deudas a c/p (incluido c/c con socios y adm.)	

Se trata de los fondos que necesita la empresa para cubrir los gastos del día a día, suplir carencias puntuales del activo circulante (compras de existencias, morosidad...) o cubrir eventuales desajustes de tesorería. Este tipo de financiación tiene una obligatoriedad de ser devuelto antes de 1 año. La financiación a corto plazo no debería utilizarse para financiar los activos inmovilizados, ya que tiene más costes que la financiación a largo plazo.

### (11) Proveedores

Es dinero que debemos a alguno de nuestros proveedores cuyo vencimiento es menor a 1 año.

### (12) Administraciones públicas

Son las deudas que tenemos con el Estado (seguros sociales, impuestos...) y que se deben satisfacer antes de 1 año.

### (13) Otras deudas a c/p

Cualquier otra deuda adquirida por la empresa que se deba devolver antes de 1 año. En este apartado se pueden incluir diferentes opciones que nos plantean los bancos para hacer frente a los pagos inmediatos si nos encontramos con problemas de liquidez:

- **Préstamos y créditos bancarios a corto plazo.**
- **Descubiertos en cuenta corriente:** el banco tramita órdenes de pago, hasta un máximo acordado, a pesar de no disponer de saldo suficiente en la cuenta.
- **Descuento de facturas o efectos comerciales:** el banco adelanta el importe de créditos todavía no vencidos.
- **Factoring:** el banco adquiere la deuda, y abona al cliente su valor por adelantado.
- **Confirming:** el cliente que ha de pagar la factura confirma al banco que la pagará, y la empresa que ha de cobrar la factura, a cambio de una comisión y un interés de descuento, dispone del dinero de forma adelantada.

Todas estas modalidades incluyen el pago de una tasa o cuota con un tipo de interés que debemos tener muy en cuenta a la hora de utilizarlo, y que nos reducirá directamente el importe del beneficio.

Hemos de tener en cuenta que la parte de exigible a l/p que vence en el año en curso pasará a ser exigible a c/p en este periodo.

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

## **Pasos para elaborar un plan de financiación**

En resumen, los pasos para elaborar un plan de financiación son los siguientes:

1. Determinar la necesidad de financiación, que es la suma de:
  - La inversión
  - Los costes de puesta en marcha
  - La reserva operacional
2. Analizar el porcentaje de financiación para cada ítem de la necesidad de financiación.
3. Determinar las posibles fuentes de financiación: leasing y préstamos, recursos propios, créditos bancarios u otros socios.
4. Determinar la compra o *leasing* de maquinaria y equipamientos.
5. Determinar los bancos a los que puede interesar el proyecto.
6. Determinar si se tiene que buscar un socio para el negocio.
7. Investigar la posibilidad de las subvenciones existentes.

Mediante la explotación de cada una de estas vías, podremos compensar el plan de financiación de la empresa.

Como hemos presentado en la introducción de este capítulo, es recomendable:

1. Tener cierta financiación propia para mostrar ante cualquier banco o socio inversor el compromiso de nuestra parte.
2. Financiar a largo plazo aquellos activos que sean realmente duraderos, como el local o la reforma en instalaciones.
3. Financiar a corto los elementos de corta vida útil.
4. Como baremo general, podemos pensar que un modelo de financiación saludable y/o recomendable es un 40% de fondos propios y un 60% de financiación ajena.

## **Documentación para pedir un préstamo**

Un tema importante a tener en cuenta a la hora de pedir un préstamo es el papeleo que nos van a requerir para poder acceder a él o, en cualquier caso, para que puedan analizar si nos lo van a conceder o no.

En la mayoría de entidades bancarias, la documentación que requerirán para estudiar una operación para un emprendedor será la siguiente:

- Modelo 036.
- Copia de la escritura de constitución de la sociedad.
- Escrituras de poderes si estos son distintos a los de la constitución.
- Certificado de estar al corriente de pagos con Hacienda y la Seguridad Social
- Plan de empresa. Cuanto más completo, mejor, pero como mínimo deberá contener:
  - Descripción de la actividad, ubicación, ámbito de influencia, etc.
  - Accionariado y administrador; presentación de los socios y el administrador; experiencia laboral, conocimiento del sector, etc.
  - ¿Qué aportan los socios? Fincabilidad, otros...
  - Cuenta de resultados previsual de los primeros ejercicios (mínimo 5 años).
  - Coste de la inversión.
  - Cómo se prevé hacer frente a la inversión: recursos propios, financiación...  
Porcentaje de aportaciones de los socios frente a la financiación a solicitar.

En caso de sociedades de nueva creación, de las cuales no se tenga ninguna documentación a estudiar o precedente, también será necesario el aval personal de todos los socios y, por lo tanto, la documentación siguiente de cada uno de ellos:

- Declaración de la renta actualizada; en caso de no estar obligados a presentarla, certificados de empresa.
- Declaración de patrimonio actualizada, si la hacen. Si no, detalle de bienes.
- Justificante de ingresos (alquileres, rentas, nóminas y tipo de contrato laboral, en caso de tenerlo).
- Detalle del endeudamiento (bancario y no bancario) por entidades, tipos de operación, vencimientos y garantías.

En el caso de que los avalistas sean personas jurídicas (empresas), la documentación que nos requerirán será la siguiente:

- Balance y cuenta de resultados actualizada (año en curso).

- Impuesto sobre sociedades (modelo 201) o estados financieros oficiales depositados (mínimo de los últimos 2 años).
- Balances y cuentas de resultados oficiales detallados del año anterior (auditados o depositados).
- Informe de auditoría si existe.
- Detalle del endeudamiento (bancario y no bancario) por entidades, clase de operación, vencimientos y garantías.
- Resumen anual del IVA del año anterior (modelos 390 y 392 para grandes empresas).
- Pagos del IVA del año en curso (modelo 300 régimen general).
- Resumen anual de retenciones e ingresos a cuenta año anterior (modelo 190).
- Pagos trimestrales de retenciones del año en curso (modelo 110).
- Pagos a cuenta del impuesto sobre sociedades (modelo 202 y 18 para grandes empresas).
- Modelo 347 (operaciones superiores a 3.000,00 €).
- TC-1 (últimos 3 meses).
- Certificado de estar al corriente de pagos de Hacienda y de Seguridad Social.

Aunque sea una documentación considerable, debes tener en cuenta que no son el enemigo. Solicitan el máximo de información y de garantías para poder estudiar la operación y valorarla, de igual modo que lo harías tú en su caso.

### **Pasos para evaluar las ofertas de los bancos**

Al igual que cualquier otro proveedor, debemos hacer un estudio de las ofertas de los bancos.

Habitualmente, cada operación tiene ciertos costes vinculados a la misma, como son notarios, actos jurídicos documentados, comisiones, etc.

En este tercer aspecto debemos prestar especial atención, ya que los primeros son básicamente proporcionales a cada operación.

En las operaciones bancarias debemos tener en cuenta las siguientes:

- Comisión de estudio



- Comisión por cancelación anticipada
- Comisión de apertura

- Tipos de interés de referencia de la operación
- Diferencial de interés

Debemos analizar para cada oferta cuáles son los importes aplicados, ya que eso condicionará en gran manera los costes financieros de nuestro negocio, que podrían llegar a suponer hasta un importe considerable en el total de la operación.

Por ello, recomendamos que para cada operación realices una comparativa con las condiciones de cada entidad bancaria.

1. Comparar las ofertas de los bancos.
2. Comparar las ofertas y condiciones con el mercado.
3. Elegir la mejor oferta e introducir la información de gasto financiero y devolución de préstamos al plan de negocio, para evaluar si el negocio es capaz de devolver la deuda al banco.

### **Pasos para elaborar una previsión de gastos financieros**

Con las tablas de devolución de deuda, elaborar una previsión de gastos financieros en base a:

- Importe de financiación
- Tipo de interés de financiación
- Duración de financiación
- Otras condiciones de financiación

Como hemos explicado anteriormente, se pueden calcular a través de la formulación de la progresión aritmética sobre el principal pendiente después del pago de cada cuota y periodo según el tipo de interés del que se trate, pero si no tenemos los conocimientos financieros específicos te proponemos que solicites a cada entidad bancaria una simulación del cuadro de amortización de cada operación que quieras realizar.

De este modo tendrás una visión clara tanto de los intereses como de las devoluciones de capital a pagar en cada período y la duración de cada operación.

Como hemos dicho en este capítulo, es muy importante tener en cuenta en el presupuesto la suma de todos los intereses a pagar, que son parte de la cuenta de explotación, y también la suma de las devoluciones de capital que toca realizar en cada periodo, ya que deberán salir de los resultados del restaurante y distorsionarán la cifra del resultado respecto a la tesorería realmente realizada.

## **Ayudas y subvenciones**

Respecto a las ayudas y subvenciones, debemos decir que cada comunidad autónoma propone y desarrolla los planes de estímulo al sector de forma autónoma. Aun así, podemos decir que se articulan generalmente en base a 2 grupos:

- Subvenciones para financiar la inversión
- Ayudas y subvenciones a la creación de empleo y el autoempleo

### **1. Subvenciones para financiar la inversión**

#### ***Subvenciones a fondo perdido***

Son las más atractivas, pero también las más escasas y difíciles de conseguir. Destacan las que ofrecen el programa de promoción del empleo autónomo y los programas de apoyo a la creación y modernización de empresas, sin olvidar las que son específicas para mujeres emprendedoras, desarrollo rural o para sectores específicos.

#### ***Pago único o capitalización del desempleo***

Medida muy interesante para personas desempleadas interesadas en iniciar su propio negocio como autónomo o como socio trabajador de una cooperativa o una sociedad laboral, ya que permite cobrar en un solo pago hasta el 60% del importe pendiente de la prestación y, el resto, en cotizaciones a la Seguridad Social.

#### ***Financiación bonificada***

Cada vez se está extendiendo más esta modalidad, consistente en una bonificación de los tipos de interés. Además de las líneas que ofrece el Instituto de Crédito Oficial (ICO), puedes encontrar líneas específicas en el marco del programa de promoción del empleo autónomo y los programas de apoyo a la creación y modernización de empresas que puedan estar vigentes en cada comunidad autónoma.

#### ***Otras opciones a considerar***

Las líneas de financiación sin aval para proyectos innovadores y *startups* que ofrecen Enisa o algunas comunidades autónomas como Andalucía, con sus fondos reembolsables, los microcréditos o las líneas de crédito para emprendedores y creación de empresas que ofrecen algunos bancos, en ocasiones en colaboración con sociedades de garantía recíproca, lo que facilita la obtención de los avales.

### **Ayudas sectoriales**

Bastantes comunidades autónomas disponen de programas de ayuda específicos para impulsar la competitividad de sectores como el comercio (programa de ayudas al comercio minorista), el turismo, la agricultura o la artesanía. Para mayor información, debes contactar con la Consejería encargada en tu comunidad autónoma y averiguar los programas disponibles.

### **Ayudas a la economía social**

La creación de empresas de economía social (cooperativas y sociedades laborales) es promovida por todas las comunidades autónomas, que cuentan con programas específicos que suelen combinar ayudas a la inversión con ayudas por la creación de puestos de trabajo y subvenciones financieras.

### **Ayudas al autoempleo femenino**

Algunas comunidades autónomas (como Andalucía) han ofrecido en distintos momentos programas de ayuda a mujeres emprendedoras y empresarias que incluyen ayudas a fondo perdido del 50% de la inversión, con un tope variable de entre 6.000 y 12.000 euros. Estos programas están gestionados por los respectivos institutos de la mujer.

### **Incentivos regionales**

Programa de ámbito nacional del Ministerio de Economía y Hacienda para proyectos de inversión superiores a 600.000 euros en las comunidades autónomas y territorios menos desarrollados. Tiene una tramitación larga y compleja; en la web del Ministerio puedes consultar el mapa con los límites de intensidad de las ayudas para tu comunidad autónoma y obtener los datos de contacto del organismo encargado de su gestión en cada una de ellas.

## **2. Ayudas y subvenciones a la creación de empleo y el autoempleo**

### **Bonificaciones en la cotización de autónomos**

La bonificación estrella es sin duda la tarifa plana de 50 €, aunque existen bonificaciones para jóvenes de hasta 30 años, mujeres de hasta 35 años, autónomos colaboradores, personas con discapacidad y otros casos especiales.

### **Bonificaciones a la contratación de trabajadores**

Aunque en los últimos años se han eliminado bastantes bonificaciones de este tipo, existen todavía algunas bonificaciones en las cuotas empresariales ligadas a la contratación indefinida de diversos perfiles de trabajadores y a determinados modalidades contractuales.

Además, desde 2013 hay disponible un interesante paquete de bonificaciones para la contratación de jóvenes.

### **Ayudas a la contratación**

Algunas comunidades autónomas (Madrid, Galicia, Andalucía, Comunitat Valenciana...) ofrecen o han ofrecido ayudas complementarias para la primera contratación indefinida de un trabajador que efectúe un autónomo, que suelen oscilar entre 2.000 y 5.000 €. También algunas ofrecen ayudas complementarias para la contratación de personas con especiales dificultades de acceso al mercado laboral. Estas ayudas están gestionadas por los respectivos servicios regionales de empleo.

### **Ayudas a iniciativas locales de empleo (proyectos I+E o similares)**

Es un programa de ayudas de ámbito nacional que cada comunidad autónoma ha desarrollado de forma específica. Consiste en ayudas a proyectos empresariales de actividades emergentes que generen empleo y se encuentren respaldados por una administración o corporación pública local. Ofrece cinco tipos de ayudas: por incorporación de socios en cooperativas y sociedades laborales, por contratación de desempleados, por apoyo a la función gerencial, por contratación de expertos cualificados y ayuda financiera.

**En cualquier caso, creemos muy interesante explorar todas las posibilidades que puedan presentarse, pero no hay que contar con ello como una fuente recurrente de financiación, sino como un impulso a la primera fase del negocio.**

## **Otras fuentes de financiación que podemos explorar**

### **El acuerdo con distribuidores o proveedores**

Finalmente, queremos exponer que existe una última vía de financiación que puede ayudarnos de inversiones concretas: se trata de la posibilidad de alcanzar acuerdos con algunos proveedores del sector para acordar *rappels* sobre compra por anticipado.

Se trata de alcanzar con algún proveedor importante un acuerdo o contrato en el que básicamente nos obligamos a consumir un determinado volumen de producto a un precio determinado y en un plazo concreto.

Por ese acuerdo, nos adelantan el posible descuento que podríamos obtener en el precio o *rappel* sobre ese volumen de compras al inicio del contrato.

Podemos intentar llegar a un acuerdo de este tipo con cualquier empresa, pero lo más habitual es poder cerrarlos con las compañías distribuidoras de bebidas.

## Control del plan económico

### ¿Cómo podemos controlar el plan económico del restaurante?

La cuenta de explotación es una herramienta que nos permite conocer y controlar la contabilidad de los costes del restaurante teniendo en cuenta los gastos fijos y variables frente a los ingresos que se obtendremos. Por ello, a la hora de plantearnos cómo vamos a hacer el seguimiento presupuestario, o lo que es lo mismo, la comprobación de que lo que habíamos fijado en el presupuesto se está cumpliendo o no, debemos en primer lugar plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos controlar el plan económico del restaurante?
- ¿Cómo hacemos el seguimiento del presupuesto de explotación?
- ¿Cómo hacemos el seguimiento de la recuperación de la inversión?
- ¿Cómo valoramos la rentabilidad del negocio?

### El seguimiento presupuestario y el análisis

Como hemos anunciado, se trata de comprobar si se están cumpliendo todas las hipótesis establecidas en el plan económico del negocio:

- Las hipótesis de ingresos
- Los objetivos de coste de las ventas o coste de materias primas
- El arrendamiento
- El presupuesto de gastos generales
- El presupuesto de intereses o financiación

Para ello, lo más importante es que la información y estructura del presupuesto y el registro administrativo y contable de la empresa tengan el mismo formato y sean comparables. Si no, será imposible obtener datos comparables para hacer el correspondiente análisis.

**Es vital que la estructura del presupuesto y el plan de cuentas de la contabilidad coincidan en los términos en los que queremos hacer la valoración y análisis del seguimiento de la explotación del restaurante.**

De este modo, será esencial, por ejemplo, que expliquemos a la persona que tengamos encargada de la contabilidad que separe los ingresos de comida y de bebida, o que separe a su vez las compras de materias primas de bodega de las de comida, o que separe los sueldos y salarios de cocina y sala si es el caso.

Sin esta separación o adaptación del plan de cuentas contables de nuestra empresa, será muy difícil entender si estamos cumpliendo objetivos de tiques medios u objetivos de coste de materias primas. Solo obtendríamos una visión sesgada.

Por otro lado, es igualmente importante crear una disciplina de cierre mensual.

Es muy importante que, una vez tengamos creada esa estructura contable, podamos traspasar los importes de ingresos y gastos mensuales a la estructura de seguimiento presupuestario para poder comparar una con otra y, lo que es aún más importante, debemos ser capaces de proyectar a fin de año los resultados que vamos a obtener en conjunto, teniendo en cuenta el resultado real obtenido hasta un mes concreto más el presupuesto mes a mes hasta final de año.

Así no caeremos, por ejemplo en un restaurante urbano, en el error de pensar, en el momento de hacer el cierre el mes de junio, que si estamos obteniendo un beneficio de 20.000 euros lo lógico sería doblar esa cifra hasta diciembre. El hecho es que, normalmente, en los restaurantes urbanos el personal se va de vacaciones en agosto y no abren, y eso hace que la cuenta de explotación sufra de forma que la relación anterior no se pueda cumplir en ningún caso.

Por todo ello, proponemos los siguientes pasos para realizar el seguimiento presupuestario:

1. Estudiar si el presupuesto de explotación recoge todos los capítulos y conceptos que queremos valorar y analizar.
2. Asegurar que el plan de cuentas del restaurante recoja los mismos conceptos que querremos valorar y analizar en el futuro para que, sea quien sea el responsable de administración o contabilidad del restaurante, pueda registrar la información (facturas de ventas, facturas de compras, de suministros, salarios, etc.) con la misma estructura que el presupuesto.
3. Desarrollar un cuadro en el que se recojan los resultados mes a mes para cada concepto con la proyección a final de año que tenemos en el presupuesto, para valorar cuál será el resultado.
4. Hacer una valoración de las desviaciones de cada partida y un análisis de por qué se han producido en cada caso.
5. Si se trata de una desviación ocasional por una causa específica y única, tomar todas las medidas necesarias para que no se pueda repetir.

6. Si se trata de una desviación que será reiterativa y que no podemos evitar, deberemos actualizar el presupuesto acorde con esa información para corregir la visualización del resultado final de explotación y valorar las consecuencias que tendrá sobre el *cash* generado y, en definitiva, la rentabilidad de la inversión.

### **¿Qué hay que hacer cuando no se cumplen los presupuestos?**

Algunos conceptos para ayudar a mejorar los resultados.

En cuanto a las ventas:

- Formar al personal.
- Reunión de personal.
- Pasión.
- Entusiasmo.
- Calidad.

En cuanto a las materias primas:

- Repasar los precios de venta y porcentajes de MP en los escandallos.
- Rehacer los escandallos.
- Análisis ABC de ventas para identificar en qué productos me tengo que fijar a la hora de la compra o para la negociación del precio.
- Matriz BCG de carta para identificar cuáles son los platos de la carta que me hacen ganar o perder dinero.

En cuanto al personal:

- Formar al personal.
- Reunión de personal.
- Pasión.
- Entusiasmo.
- Calidad.
- Reformular objetivos.



- Reformular salarios.
- Analizar uno por uno el horario del personal.
- Analizar uno por uno el coste de personal.

En cuanto a los gastos generales:

- Revisar uno por uno cada uno de los conceptos que se incluyen en la cuenta de explotación.
- Ficha de seguimiento de gastos generales.
- Visión a futuro.
- Negociación.

### El análisis de lo que debemos y nos deben

Hacer este ejercicio nos ayuda a medir el riesgo en el que estamos. Una manera fácil es hacer el ejercicio teórico de cómo nos quedaríamos si liquidáramos la empresa mañana:

- El mapa patrimonial.
- Las obligaciones de pago pendientes.
- Los derechos de cobro.
- Lo que tengo en caja.
- Lo que me costaría despedir al personal.

### El balance de situación

Una vez finalizado el análisis de qué necesitamos para abrir nuestro restaurante, qué hemos de comprar/pagar y de dónde sacaremos el dinero, estamos en disposición de poder hacer el balance de la situación inicial de nuestra empresa.

El **balance de situación** es un elemento contable que presenta una visión estática de la situación económica y financiera de una empresa. Se trata de un documento que debemos realizar periódicamente y que nos da una visión de la situación del activo, el pasivo y el patrimonio neto. En un balance, la parte de activo y la parte de pasivo+patrimonio neto deben coincidir (de aquí el nombre de *balance*).

Para el orden en el que colocamos los conceptos en el **activo**, nos guiaremos por la liquidez de los bienes, de menor a mayor. Es decir, arriba estarán los activos que son más difíciles de convertir en

dinero (inmovilizado intangible), seguidos del inmovilizado material hasta llegar a la parte baja del activo, en donde colocaremos el activo corriente.

Para el **pasivo** ordenaremos por nivel de exigibilidad del dinero: en primer lugar pondremos el patrimonio neto (que no es exigible por nadie), siguiendo con el exigible a largo plazo para acabar con el más exigible. que será el corto plazo.

Los aspectos a comentar:

- Los apartados ***Gastos de constitución*** y ***Gastos de primer establecimiento*** solo se aplican en el balance inicial de la empresa; para el cierre de los siguientes años, no se deben incluir.
- En los apartados de ***Amortización acumulada inmovilizado intangible y material*** incluiremos los importes acumulados de las sucesivas amortizaciones que hagamos cada año. De esta manera, al final del periodo de amortización de un activo tendremos un apunte positivo por el importe “pagado” por el activo y uno negativo por su amortización, con lo que su aporte al balance (activo) será cero.
- En los apartados ***Resultado del ejercicio*** y ***Resultados de ejercicios anteriores*** deberemos incluir el resultado después de impuestos de cada nuevo año (tanto si es positivo como negativo) y el acumulado de los años anteriores. Esto lo haremos siempre que no dediquemos parte de los beneficios a la distribución entre los socios en forma de dividendo. De esta manera, veremos que nuestra empresa va ganando valor (ganamos patrimonio neto) siempre que obtengamos beneficios y que pierde valor si no los obtenemos.

**PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO**  
Paralelamente hago un plan económico del negocio

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL	
Activo	Patrimonio neto (recursos propios)
<b>Activo no corriente (inmovilizado)</b>	<b>Capital</b>
Gastos de constitución	Subvenciones y donaciones
Gastos de primer establecimiento	Reservas
<b>Inmovilizado intangible</b>	Resultado del ejercicio
Patentes y marcas adquiridas	Resultado de ejercicios anteriores
Derechos de traspaso	
Aplicaciones informáticas y páginas web	
Otro inmovilizado intangible	
(Amortización acumulada Inm. Intangible) (negativa)	
<b>Inmovilizado material</b>	<b>Pasivo no corriente (exigible a largo plazo)</b>
Terrenos	Préstamos bancarios a L/P
Edificaciones y construcciones	Leasings a L/P
Maquinaria	Proveedores de inmovilizado a L/P
Instalaciones y/o reforma del local	Otros acreedores a L/P
Utillaje y herramientas	
Mobiliario y enseres	
Equipos informáticos	
Elementos de transporte	
Otro inmovilizado material	
(Amortización acumulada material) (Negativa)	
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>Pasivo corriente (exigible a corto plazo)</b>
Finanzas	Proveedores y efectos a pagar
<b>Activos corriente</b>	Préstamos bancarios a C/P
<b>Existencias</b>	Leasings a C/P
Productos, materia primas y embalajes	Seguridad Social acreedores
<b>Deudores</b>	Hacienda Pública acreedores por rt. IRPF
Clientes y efectos a cobrar	Hacienda Pública acreedores por IVA
Hacienda Pública deudora por IVA	Hacienda Pública acreedora por imp. sociedades
Otros deudores	Otro acreedores a c/p
<b>Tesorería</b>	
Caja y bancos	
<b>Total activo</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>

En este sentido, y para ser más, prácticos creemos que es muy importante hacer de forma mensual un listado de todas aquellas partidas que forman el activo corriente y una lista de las partidas que forman el pasivo corriente y el pasivo no corriente.

La diferencia entre los dos será realmente lo que tenemos que generar y pagar, ya que en definitiva el capital de los socios o los activos que hayamos comprado/pagado son difícilmente exigibles o recuperables en caso de tener que liquidar la sociedad excepto si se trata de activos como locales o pisos, que siempre se podrían llegar a vender.

Llevando a cabo este ejercicio nos hacemos una idea concreta del riesgo que estamos asumiendo y, si ese riesgo aumenta con el paso de los meses, es que la cosa no va bien. Seguro que estamos perdiendo dinero.

Por ello, proponemos que de forma mensual hagas una lista de:

### **EL MÁS**

- Existencias
- Lo que nos deben los clientes
- Lo que nos debe Hacienda u otros organismos
- Lo que tenemos en la caja y en los bancos

### **EL MENOS**

- Préstamos a largo plazo
- Préstamos a corto plazo
- Pólizas
- Lo que debemos a proveedores y acreedores
- Personal (si aún les debemos algo)
- Lo que debemos a Hacienda u otros organismos

Esta lista, además de los importes por conceptos, debería explicar de forma sintetizada el motivo o los plazos de cada concepto.

Desde nuestro punto de vista, es un ejercicio tanto de control como de conciencia del estado de situación de la empresa.

Finalmente, y para acabar con este capítulo de deudas y obligaciones de la empresa, debemos tener en cuenta que en toda empresa que tiene trabajadores hay siempre un riesgo o coste oculto en caso de cierre: se trata del coste de despido de personal. Es usual que las empresas no tengan un fondo de garantía para una situación de este tipo.

Además de compartir la salud de la empresa con el equipo en todo momento, creemos que es positivo también informar de cuándo las cosas no van tan bien y de que el primer beneficio que haya se destine a cubrir ese fondo de seguridad, que es necesario en el caso de tener que cerrar la compañía.

Es positivo como ejercicio de conciencia del riesgo hacer un análisis anual.

## Algunas recomendaciones a tener en cuenta

Este dato cobra aún mayor importancia cuando los inversores, los socios y los trabajadores no son los mismos.

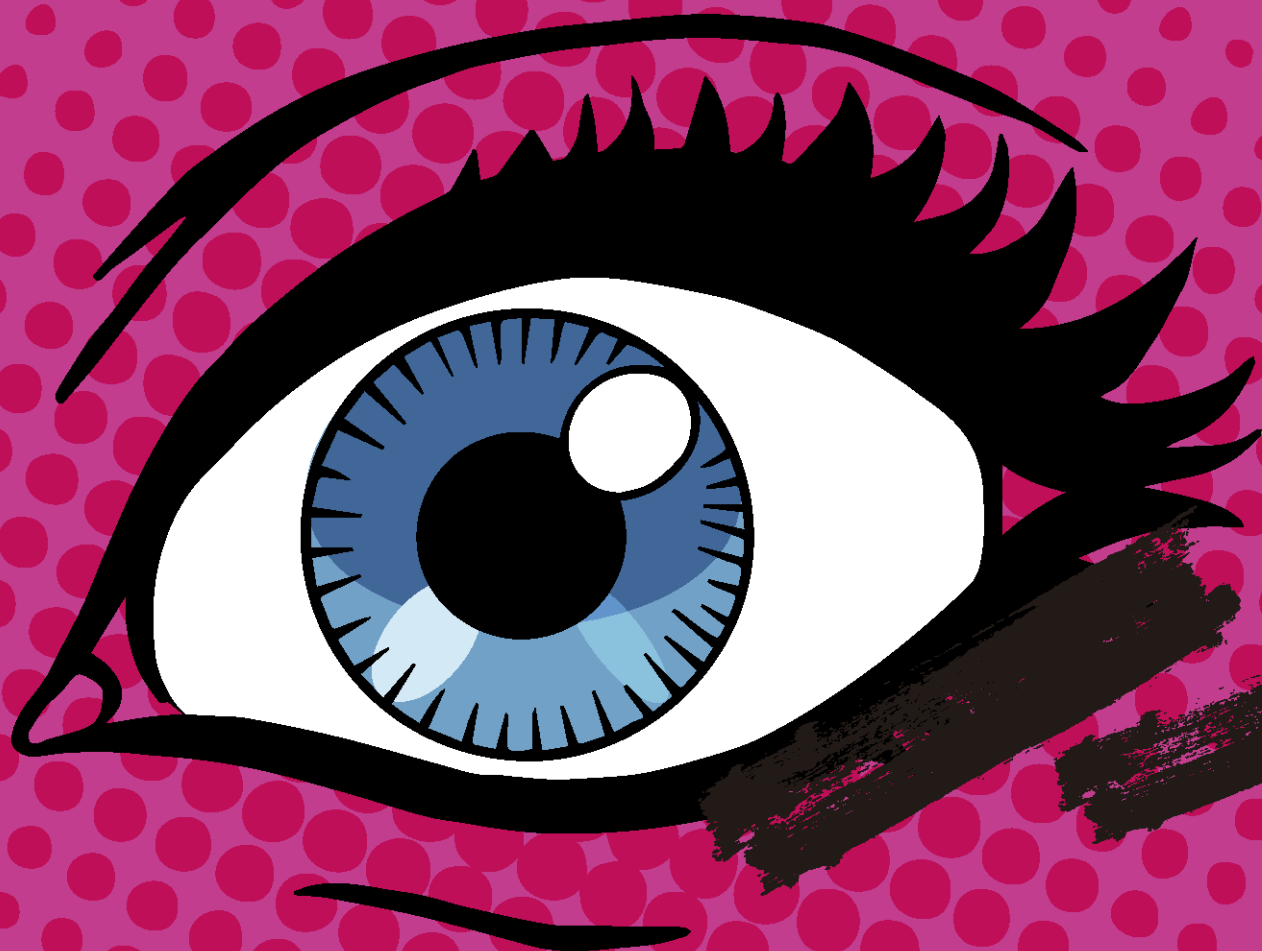
Dicho de otro modo, debemos tener presente que cuando haya socios de la misma empresa y unos trabajen en ella y otros no, se puede generar la clásica situación de:

- “Solo trabajo para que tú recuperes la inversión.”
- “Nadie me paga todas la horas que hago.”
- “Solo trabajo yo y tenemos que repartir el dinero al 50%. ¡Esto no es justo!”
- etc.

Por este motivo, aunque el dinero de los socios no requiere el mismo compromiso de devolución que el de un banco, es preferible deber el dinero a una entidad. La relación implícita será puramente mercantil y no tendrá vinculaciones emocionales de ningún tipo, por lo que alejará el problema o discusión antes expuestos.

PLAN ECONÓMICO DE NEGOCIO  
*Paralelamente hago un plan económico del negocio*

# EL LOCAL



*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

## La búsqueda del local

### Cosas a tener en cuenta para el local

Como hemos visto en los capítulos tanto de creación del concepto como de papeleo y trámites, encontrar el local perfecto es un hecho clave para el éxito del negocio.

No solo se trata de encontrar un local en el lugar idóneo para el tipo de concepto que queremos desarrollar, sino que debe cumplir con una serie de requisitos que hacen que, de forma automática, se descarten la mayoría de los locales aun queriendo tramitar las licencias de apertura pertinentes con los costes de inversión que ello representa.

En líneas generales, y como recapitulación de todo lo descrito, diremos que a la hora de buscar un local debemos tener en cuenta que:

- Debe estar en una ubicación que sea interesante para la explotación según el tipo de cliente que queremos atender.
- Hay que tener la posibilidad de obtener una licencia de actividad si aún no la tiene, según las necesidades descritas:
  - Informe favorable del ayuntamiento
  - Salida de humos
  - Entradas y salidas
  - etc.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

- Hay que tener el consentimiento de la comunidad de propietarios para desarrollar esa actividad. Aprovechamos para incidir en este tema y en que es importantísimo que la comunidad de vecinos nos dé permiso para realizar las mejoras relacionadas con la extracción, las instalaciones de frío y clima, la señalización, la tensión eléctrica, etc. que afectan a toda la comunidad.
- Aun cumpliendo los requisitos anteriores, el local debe tener el tamaño y la disposición justa para que podamos plantear la distribución de las diferentes áreas del *lay-out* planteadas (es decir, la disposición del mobiliario y decoración de tu restaurante). O al menos que las podamos adaptar.
- Se debe adaptar al presupuesto de inversión y explotación que podamos realizar.

Como ves, no es tarea fácil ni sencilla, y a veces puede resultar desesperante. Ten paciencia, es la elección más difícil y de las únicas que no podremos corregir. Medita bien la elección y piensa a largo plazo.

Obviamente, hay distintas maneras de seleccionar un local, pero como hemos mencionado anteriormente no debes firmar ningún documento definitivo hasta que no tengas por escrito el informe favorable del ayuntamiento.

Si aún no tienes local, te proponemos los canales de búsqueda siguientes:

- Administradores de fincas especializados
- *On-line*, vía webs especializadas
- Petición activa de un local que aunque esté ocupado cumpla con tus necesidades

Todas las opciones son válidas para encontrar el local. Una vez tengas lo localizado, debes hacer partícipes de la operación a aquellas personas que te van a ayudar en el proyecto, tanto a nivel de operación diaria como en el proceso de obras de mejora y obtención de la licencia para valorar los elementos clave del local en cuestión.

Para ello es necesario que tengas claro el equipo de profesionales que deben acompañarte en esta etapa:

- Equipo de arquitectura
- Equipo de ingeniería
- Equipo de interiorismo



*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

- Equipo de diseño gráfico
- Equipo de industriales e instaladores implicados en la obra

## Empresas, profesionales e industriales

Como hemos anunciado a la hora de determinar las mejoras a acometer en un local para obtener su licencia de puesta en funcionamiento, es necesario contar con una serie de profesionales, empresas e industriales determinados.

En cualquier caso, no nos cansaremos de repetir que el restaurante no es obra del arquitecto, del interiorista o del diseñador. Estos profesionales nos tienen que ayudar en el desarrollo del local, pero seremos nosotros los responsables de coordinarlos y darles las directrices de lo que queremos. Y recuerda: es necesario hacer un seguimiento constante para no tener sorpresas en el presupuesto.

### El equipo de arquitectura

#### ¿Qué hace un arquitecto?

El trabajo que debe realizar tu arquitecto debe incluir el diseño y la dirección de obra del restaurante:

#### **El diseño**

Siempre a partir de tú boceto, de tus necesidades y tus consideraciones, deberá plasmar, en un anteproyecto y a grandes rasgos, la idea general del restaurante en planos muy esquemáticos, a escala pero sin acotar. Su función es la de reflejar gráficamente las diversas zonas, por usos, y la imagen global de la edificación, para su aprobación por parte del propietario o promotor, que en este caso serás tú.

Aquí podrás empezar a vislumbrar la distribución, las zonas y su tamaño, el número de mesas, los comensales, las zonas de trabajo, etc.

Te recomendamos que aunque tengas una idea muy clara, te propongan diferentes opciones. Seguro que cada una te aporta ideas nuevas y distintas que mejorarán la concepción general del proyecto.

Después de esta primera visión deberá proponerte el proyecto básico, en el que se reflejará la concepción general del restaurante: forma, funciones, distribución, sistema constructivo... Se plasma en dibujos, modelos informáticos o maquetas, con una memoria descriptiva y un

***Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local***

presupuesto general. Sirve para consultar aspectos concretos de su idoneidad urbanística en organismos oficiales y solicitar licencias.

En nuestro caso, siempre te recomendaremos que cuando tengas el proyecto básico compruebes la funcionalidad del mismo creando en el propio local una maqueta a tamaño real.

Puedes usar cajas de cartón, paneles de porespán, plásticos o cualquier otro material. La idea es poder tener una idea clara de los espacios, disponer las mesas, las sillas, las cocinas, etc., y hacer una prueba *in situ* de cómo sería un servicio en operación. (Para hacer la prueba puedes convocar a amigos y familiares que hagan de figurantes.)

Una vez tengas claro el proyecto básico, el arquitecto podrá realizar el proyecto ejecutivo. En este se detallará el conjunto de documentos adecuadamente definidos para poder construir una obra. Incluye el desarrollo de los estudios técnicos de estructuras, instalaciones de clima, de refrigeración, de seguridad, de urbanización, etc., normalmente realizado con la participación de otros técnicos especializados en cada materia. Se trata de representar en planos técnicos, con nomenclatura técnica, unos dibujos muy precisos. Se complementa con una memoria que describe las soluciones elegidas, el riguroso cumplimiento de las normas urbanísticas y constructivas (en formularios oficiales), los pliegos de condiciones y un presupuesto detallado por capítulos.

Ese presupuesto por capítulos es muy importante. Se trata de las mediciones de la obra y es el documento que, sin precios, proporcionaremos a los distintos industriales para que nos hagan llegar su oferta con el fin de ser contratados para la ejecución de la obra.

### **La construcción**

Además del diseño, el equipo de arquitectura debe ayudarnos en la dirección de obras.

El arquitecto es el agente que, formando parte de la dirección facultativa, dirige el desarrollo de la obra en todos sus aspectos, de conformidad con el proyecto que la define, la licencia de obras y demás autorizaciones preceptivas, con el objeto de asegurar que coinciden con el diseño propuesto.

Al finalizar las obras, el arquitecto director emitirá un certificado oficial, conjuntamente con el director de ejecución material, que acredite que la obra se ha ejecutado conforme al proyecto.

## **El equipo de ingeniería**

### **¿Qué me proporcionará un ingeniero?**

Cuando se está tramitando una licencia, se suele tramitar simultáneamente la licencia de obras y el

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

proyecto eléctrico, entre otros.

En algunos casos, sobre todo si se inicia el trámite de la licencia de cero, hay que presentar además el proyecto de arquitectura que cumpla con las especificaciones técnicas de una instalación de gas, el cuarto de residuos, la accesibilidad para usuarios con silla de ruedas, la ventilación del bar, la salida de humos, la altura del local, los servicios higiénicos, el aislamiento acústico, el aforo, la seguridad en caso de incendios, etc.

Para ello es esencial la participación de una ingeniería que nos ayude a asegurar que el diseño y la ejecución de cada uno de los sistemas que conforman el local (electricidad, gas, espacios, alturas, extracciones, ventilaciones, etc.) cumplen con la normativa específica de la licencia que hemos solicitado y a su vez emita los correspondientes certificados acordes.

Esos certificados serán necesarios para que la entidad de control correspondiente emita el informe favorable, cuando inspeccione el local al acabar las obras, y otorgue así la licencia de funcionamiento.

En resumen, para legalizar una actividad de restauración deberemos elaborar y legalizar los proyectos siguientes, según normativa:

- Instalación eléctrica
- Instalación de gas
- Accesibilidad
- Usos, superficies, alturas y aseos
- Aislamiento acústico
- Ventilación y climatización
- Extracción de humos y vahos
- Prevención contra incendios
- Seguridad alimentaria
- Gestión de residuos

## El interiorista

Son muchas las personas que a la hora de empezar un negocio no se plantean contar con un interiorista o diseñador de interiores. A menudo se debe al desconocimiento sobre la profesión, sobre todo de cara al interiorismo comercial, creyendo que no es más que alguien que va a realizar un proyecto de decoración y que les va a hacerse gastar un dinero que no van a ver recompensado en su actividad diaria.

Sin embargo, el interiorista lleva a cabo muchas otras tareas enfocadas principalmente al propósito del cliente. Pensemos por un momento en este concepto: si un cliente quiere redecorar su salón, el propósito es crear una estancia en la que el cliente se sienta a gusto con su nueva decoración. Pero para un negocio, el propósito principal real no es tener el comercio más bonito, sino que el comercio funcione y, a ser posible, que funcione mejor.

El diseñador de interiores, de cara al interiorismo comercial, realiza una serie de tareas encaminadas a satisfacer este segundo propósito.

### **Entonces, ¿qué hace el interiorista?**

Un buen diseñador de interiores estudia el global de la actuación, proponiendo la distribución, el funcionamiento de la actividad y realizando tareas de estudio del entorno, la clientela potencial y, por supuesto, el proyecto de interiorismo.

Pero ten muy en cuenta que, además, el interiorista irá más allá en cuanto a la estética que quieras imprimir a tu negocio: lo primero que hará el interiorista es conocerte a ti y a tu forma de trabajar. Hará un estudio del entorno de tu propuesta de restaurante atendiendo a la competencia, los clientes potenciales, la distribución óptima para las ventas y te propondrá un modelo.

El interiorista pensará en los recorridos de la clientela, los organizará de forma que ponga en valor el producto, ya que no debe existir nada en el negocio que no tenga una finalidad; es decir, nada estará colocado al azar o como simple objeto decorativo. Todo debe estar enfocado a favorecer el servicio, la producción y la experiencia del cliente. El contenido debe primar sobre el continente, la funcionalidad es primordial. Por ello, queremos reiterar que el interiorismo y el diseño deben ir siempre después de nuestro *lay-out* y debe mejorarlo y aportar ideas nuevas que mejoren la funcionalidad y también la estética.

Respecto al proyecto de interiorismo, atendiendo a la parte más estética, no solo tiene que representar al cliente y al concepto de restaurante que queremos establecer, sino que

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

fundamentalmente (y esto deja al cliente en segundo plano) tiene que representar al cliente potencial de ese restaurante, y será lo que haga que se encuentre cómodo y, en consecuencia, que consuma.

## El diseñador gráfico

La comunicación visual se articula a través de la aplicación del diseño gráfico y de las distintas soluciones que se pueden encontrar mediante el tipo de letra, el espacio, la imagen y el color.

El diseñador gráfico es el responsable de proponer soluciones que tengan alto impacto visual.

La función del diseño gráfico es la de reforzar la imagen de marca mediante la especificación de los siguientes aspectos:

- Uso de la tipografía
- Creación y desarrollo de la imagen corporativa
- Aplicación de la imagen en la papelería institucional
- Diseño publicitario
- Diseño editorial
- Y, lo más importante, la aplicación del diseño gráfico en el propio local: la señalética.

Por ello, deberá participar activamente en la discusión del *look and feel* del local para plasmar, en el logotipo y en todos los aspectos relacionados con el diseño del local, el espíritu y la filosofía del concepto.

Debemos recordar que la aplicación del diseño gráfico en el local puede desarrollarse en multitud de soportes:

- La fachada
- La señalética del local
- La carta
- La papelería corporativa en general
- La web
- Las servilletas y la mantelería
- El material de servicio

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

- Las botellas y la cristalería
- Los uniformes, tanto de cocina como de sala
- El material de *merchandising*
- etc.

## Los industriales

Para la ejecución de la obra podemos optar por contratar a un industrial que ejecute la obra llaves en mano y que, por lo tanto, sea nuestro único interlocutor, o bien por contratar a los industriales uno por uno.

Contratar a un solo industrial tiene la ventaja de que solo hay que hablar con un interlocutor y jamás caerás en la clásica conversación de que el retraso viene porque el otro no acabó a tiempo. Este único industrial se preocupará de coordinar a aquellos profesionales que subcontrate y a los suyos a la vez, y se hará responsable de toda la obra.

Por otro lado, si cuentas con la ayuda de la dirección técnica de obra y tienes unas buenas mediciones del proyecto, podrás optar por contratar la ejecución del proyecto directamente a cada industrial. Esto te permitirá una mayor negociación, además de libertad para elegir a los industriales por especialidad.

A título enunciativo, presentamos los sectores industriales más habituales para la reforma de un local:

- Albañilería
- Cristalería
- Insonorización
- Cocinas
- Instalaciones de frío
- Climatización y ventilación
- Sonido
- Electricidad
- Iluminación

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

- Fontanería
- Herrería
- Carpintería
- Pintura
- etc.

Además, también podemos contactar directamente con algunos suministradores de material, como pueden ser los de:

- Pavimentos y revestimientos
- Sanitarios
- Griferías
- Pequeña maquinaria
- etc.

Obviamente, según el diseño que se haya realizado y el tipo de materiales que hayamos decidido, el peso en la intervención de la obra de cada industrial será distinto, pero deberemos contar siempre con los unos y los otros.

Finalmente, queremos señalar que es muy importante que la contratación de cualquier industrial se realice mediante la firma de un contrato en donde figuren, de forma clara:

- Las mediciones
- El presupuesto con el importe detallado y total
- El calendario
- La fecha de inicio de los trabajos
- La fecha de entrega de la obra
- La forma de pago

Recomendamos ver apartados anteriores:

- Trámites de licencia de actividad
- Trámites de licencia de obras

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

- Trámites de licencia de funcionamiento



## Las instalaciones y los suministros

### Compañías de suministro

Además de los informes iniciales y los proyectos a realizar para obtener la licencia de apertura de un local, es de vital importancia que compruebes siempre las posibilidades de suministro para tu local.

No serías el primero que, aun habiendo realizado todas las comprobaciones, se da cuenta, a la hora de solicitar la potencia eléctrica, de que la compañía suministradora no dispone de suficiente electricidad para alimentar nuestra acometida.

Debemos pensar que ellos tienen la obligación de dar potencia hasta un máximo de kW y que, si superamos lo habitual, pueden exigirnos que realicemos a nuestro coste la ampliación de su estación transformadora o acometida, y eso es mucho dinero.

Por lo tanto, queremos reiterar que la conexión a la red puede estar supeditada a las potencias disponibles en el edificio o en la calle, y eso puede llevar asociados costes realmente importantes e imprevistos, ya que la compañía solo está obligada a dar servicio hasta una potencia determinada. Por encima de esta potencia, los costes de abrir la calle y ampliar acometidas o estaciones transformadoras deberán ir a cargo del propietario.

Por ello, a veces es recomendable hacer un estudio de potencia solicitada y, llegado el caso, intentar equilibrar las necesidades de potencia entre el suministro eléctrico y el de gas.

### **No es un tema trivial, ya que puede exigir una fuerte inversión.**

Por todo ello, queremos hacer especial hincapié en que, para el funcionamiento de la actividad, es esencial el alta de suministro en las principales compañías y asegurarnos de que la acometida que necesitamos está disponible en el edificio.

Destacamos:

- Alta en una compañía de suministro eléctrico
- Alta en una compañía de suministro de gas
- Alta en la compañía de suministro de agua y contadores (Musa)

**En estos tres suministros, debemos diferenciar si se trata de instalación nueva o no.**

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

1. En caso de instalaciones nuevas, las compañías suministradoras nos solicitarán los proyectos correspondientes visados y firmados por la ingeniería correspondiente y, en algunos casos, un contrato de mantenimiento firmado con un servicio de asistencia técnica (SAT) oficial.
2. En caso de traspasos de locales en funcionamiento en los que no hay modificación alguna, ni obras de reforma, lo habitual (si la instalación no es muy antigua) es que se proceda al cambio de nombre sin más requisito que presentar la documentación acreditativa del nuevo titular:
  - a) Contrato de alquiler o escritura de compraventa, según el caso de que se trate
  - b) CIF de la empresa o NIF del emprendedor
  - c) NIF del administrador en caso de empresa
  - d) Datos bancarios
  - e) Firma del correspondiente contrato de servicios
3. En caso de reforma y licencia nueva, **ES MUY IMPORTANTE** iniciar estos trámites cuanto antes.

## La legalización de las instalaciones

A continuación presentamos, sin que pueda tomarse como una revisión exhaustiva ni completa, los pasos a seguir para la legalización de la actividad de un restaurante desde el punto de vista técnico, e intentaremos sintetizar los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para abrir con éxito una actividad de restauración con el objetivo de superar a la primera los controles legales y sin gastos adicionales, lo cual no es cosa menor en los tiempos que corren.

En primer lugar, queremos hacer hincapié que, dentro de unos límites, las autonomías y los municipios tienen competencias para definir su propio marco regulador. No es lo mismo abrir un bar en Barcelona que en Sabadell, y ya no digamos en Madrid, o en cualquier otra capital de provincia de fuera de Cataluña. Lo que cambia fundamentalmente son los requisitos más prácticos (superficies, alturas, servicios higiénicos, accesibilidad, etc.), y el tipo de control aplicado a las afirmaciones que se realizan en el proyecto. La demostración puede ir desde una simple justificación documental hasta el requerimiento de un ensayo independiente que lo pruebe.

## ¿Qué es la legalización de las instalaciones de un bar o restaurante para la obtención de la correspondiente licencia de apertura?

El procedimiento de legalización es el conjunto de etapas y controles que hay que superar para justificar, frente a la autoridad competente, que una determinada actividad cumple los requisitos legales aplicables. Este procedimiento es para legalizar la actividad, y la autoridad competente es el ayuntamiento. Esto es así para las actividades de restauración. Las actividades de mayor impacto o riesgo tienen que rendir cuentas también con la comunidad autónoma, o incluso con el estado.

En la legalización de la actividad, hay ayuntamientos que prevén la intervención de empresas privadas para realizar determinados controles. Son las denominadas *entidades ambientales de control* –en Cataluña–, empresas acreditadas por la Generalitat para realizar estos controles, o por el mismo Ayuntamiento (en Barcelona).

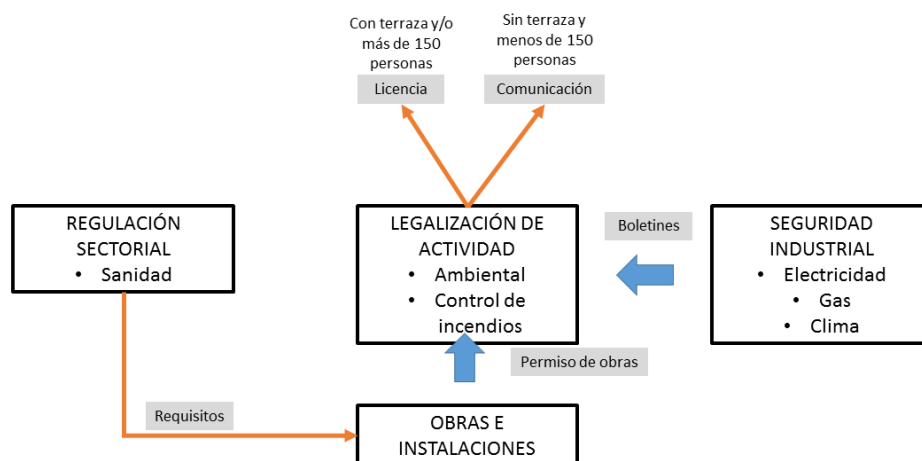
Además de legalizar la actividad ante el ayuntamiento, los bares y restaurantes deben hacer frente a dos parcelas más de control: la legalización de las instalaciones (seguridad industrial) y la regulación higiénico-sanitaria.

En la mayoría de los ayuntamientos no se admite la finalización de un procedimiento de legalización de actividad hasta que no se demuestre que las instalaciones han sido correctamente legalizadas. Por esta razón, el proceso de legalización de la actividad debe discurrir en paralelo a los procesos de legalización de sus instalaciones.

El control en materia de sanidad es independiente del de actividad, y tiene un carácter más continuo, ya que se van recibiendo visitas del técnico de zona. En el acondicionamiento de la actividad, habrá que proporcionar la infraestructura y las características que más adelante exigirá el inspector de sanidad.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

### Esquema de legalización de bares y restaurantes en Cataluña



### El procedimiento en Cataluña

Las actividades de restauración carecen de un marco regulatorio propio: no existe un reglamento que regule bares y restaurantes a nivel autonómico o estatal. Sin embargo, están amparadas de forma supletoria por el Reglamento de espectáculos públicos y actividades recreativas –ámbito catalán-, aprobado por el Real Decreto 112 de 2010.

Como ya hemos explicado, en este reglamento se clasifican los establecimientos de restauración en los siguientes grupos:

- Restaurante
- Bar
- Restaurante-bar

Algunos ayuntamientos tienen un catálogo propio de actividades, y las de restauración pueden recibir ahí una clasificación más minuciosa.

Por otro lado, la ley que regula de forma general las actividades en Cataluña (la Ley de prevención y control ambiental de las actividades, conocida como la PACA), no dedica ninguna línea a clarificar

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

específicamente la situación de estas actividades: encontramos que se refiere a un grupo de actividades reguladas por el Reglamento de espectáculos y a otras actividades de competencia municipal sectorial, que se legalizan en el ámbito de una intervención sectorial municipal. Por lo tanto, el modelo básico de procedimiento de legalización es el que contiene el Reglamento de espectáculos.

En el artículo 124 del Reglamento de espectáculos públicos y actividades recreativas se definen los siguientes procedimientos de legalización:

- Procedimiento de comunicación: actividades de restauración con aforo de hasta 150 personas y sin terrazas o espacios complementarios al aire libre.
- Procedimiento de licencia: actividades de restauración con aforo superior a 150 personas, o con terraza.

Recientemente, el Ayuntamiento de Barcelona ha aprobado una circular interna (90/2012) que traspasa de procedimiento de licencia al de comunicación todas las actividades de restauración con terraza y aforo inferior a 150 personas.

El **procedimiento de comunicación** lleva aparejada la figura de la “declaración responsable”, que traslada la responsabilidad de lo que se hace a la persona titular y al técnico que suscribe el proyecto. El objetivo de este procedimiento es facilitar la apertura inmediata de la actividad bajo la tutela de un técnico cualificado. Antes de abrir, se debe realizar la comunicación al ayuntamiento, entregando la documentación, y bajo la responsabilidad del titular ya se permite la apertura.

En Barcelona y otros municipios colindantes, la comunicación de apertura debe acompañarse de un acta favorable emitida por una entidad ambiental de control (EAC). También hay que hacer lo mismo en el procedimiento de licencia, aunque en este caso hay que obtener primero el documento de licencia del ayuntamiento (hay que remitirles el proyecto de actividad y que lo aprueben).

El **procedimiento de licencia** está muy especificado en el Reglamento y se asemeja al procedimiento de licencia de la antigua LIIAA. En el procedimiento de licencia ya no podemos abrir cuando todo esté listo, sino que hemos de entregar la documentación al Ayuntamiento y obtener una respuesta positiva para recibir la licencia. Dentro del ayuntamiento, nuestra solicitud atravesará distintas etapas: elaboración de informes técnicos, trámite de información pública y resolución. Obtenida la licencia, ya solo faltará que les avisemos cuando todo esté listo para que vayan a comprobarlo, o bien habrá que contratar a una EAC para que lo haga. Es el llamado “control inicial”.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

El procedimiento de comunicación es más simple y rápido, no hay que esperar a la respuesta inicial del ayuntamiento, pero implica un mayor nivel de responsabilidad. Si algo tiene de bueno el procedimiento de licencia es que podemos estar seguros de que, si hacemos lo que indica el proyecto, la actividad será conforme, pues habrá sido aprobada sobre papeles. En un procedimiento de comunicación puede ocurrir que el ayuntamiento rechace alguna parte del diseño. O, incluso, aun presentando la comunicación con un acta favorable de una EAC, se puede dar el caso de que el ayuntamiento no admita algún punto, o que la actividad no sea admisible en su conjunto. Por eso conviene elegir bien la EAC.

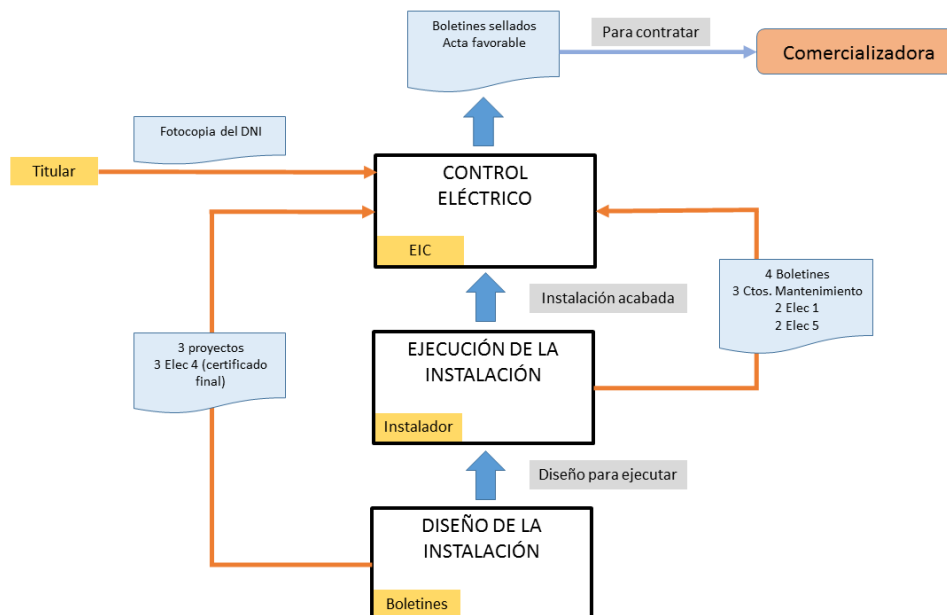
Con independencia del procedimiento aplicable para obtener nuestro permiso de apertura, si hubiera que acometer obras de acondicionamiento, se deberá solicitar el permiso que corresponda. En algunos municipios se vinculan ambos permisos, de manera que en la solicitud del de actividad se tiene que adjuntar copia del solicitado para las obras, o declarar que no se ha realizado ninguna obra.

### **La instalación eléctrica de bares y restaurantes**

La instalación eléctrica de los locales de restauración es del grupo *I* (local de pública concurrencia) de acuerdo con el Reglamento electrotécnico. Para legalizar la instalación eléctrica hace falta un proyecto eléctrico, un instalador autorizado (boletín) y contratar la realización de un control eléctrico a una entidad de inspección y control (EIC). En este control se verifica el cumplimiento del Reglamento, y por tanto la instalación debe ser diseñada por alguien que lo conozca, en especial la instrucción técnica sobre locales de pública concurrencia (ITC-BT 28).

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

### Esquema de legalización de la instalación eléctrica (Guía de bares y restaurantes)



Otra fuente de requisitos exigibles es la empresa suministradora, a la cual se le reconoce la capacidad de incorporar requisitos técnicos que son aprobados por los gobiernos autonómicos. En el ámbito catalán están FECSA Endesa y sus Normas Técnicas Particulares para instalaciones de enlace, que afectan a las características del módulo CPM (fusibles, contador, ICP).

La instalación eléctrica de un local de pública concurrencia debe ejecutarse utilizando cable no propagador del incendio y con emisión de humos y opacidad reducida, hay que instalar un protector contra sobretensiones permanentes, debe disponer de un mínimo de 3 líneas para alumbrar las zonas públicas, tensión de contacto igual o inferior a 24 V, etc. Estas instalaciones deben cumplir a rajatabla el reglamento electrotécnico, como todas, pero en este caso va a ir un inspector a comprobarlo.

Para obtener la licencia de una actividad de restauración, y de otros tipos también, desde el ayuntamiento nos pedirán que demostremos que las instalaciones han sido legalizadas de manera apropiada. Entre ellas, la instalación eléctrica tiene categoría de clásico, ya que en todos los casos hay que presentar un boletín sellado por una EIC, que contiene el número de registro. Esta es la evidencia de que tenemos la instalación legalizada, y es lo que nos van a pedir. Si la instalación está

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

“como nueva” y está bien ejecutada, nos ahorraremos tener que corregir defectos, pero no su legalización (proyecto eléctrico, instalador autorizado y control).

Las instalaciones de pública concurrencia reciben controles de revisión cada 5 años.

Los precios de los controles eléctricos están regulados por la Generalitat a nivel de máximos, y dependen de la potencia admisible; hasta 20 kW podemos encontrar precios entre 100 y 200 €, según las entidades de inspección.

## La instalación del gas

La legalización de la instalación de gas en actividades de restauración es generalmente más sencilla que la eléctrica, ya que en la mayoría de los casos no se requiere la presentación de un proyecto. Esto ocurre cuando la potencia útil de la instalación no supera los 70 kW, cifra que superan los restaurantes de aforo medio, las rosticerías o las churrerías.

Si no hay proyecto, es suficiente la intervención de un instalador autorizado, quien se responsabiliza del diseño y elabora los certificados (boletines) apropiados al caso.

A diferencia de las instalaciones eléctricas, las instalaciones de gas alimentadas desde redes de distribución siempre se someten a un control independiente del que debe realizar el instalador. Estos controles los lleva a cabo personal cualificado de la empresa distribuidora, o bien entidades de inspección y control acreditadas, y en las pequeñas instalaciones alimentadas con bombonas de gas no son necesarios.

Cuando se superan los 70 kW, el proceso de legalización es similar al eléctrico (proyecto de gas, boletín y control).

El mayor problema que plantea el uso de gas en bares y restaurantes es la disponibilidad del suministro y la ubicación de la cocina.

Si el local ya dispone de una infraestructura apta para el destino previsto (en buen estado y con capacidad suficiente), el instalador podrá proceder a ejecutar la instalación interior y a solicitar su puesta en servicio sin imprevistos ni esperas. Sin embargo, si hay que instalar una acometida interior, más vale que comencemos con este proceso cuanto antes. Más aún si hay que acometer obras en la vía pública, pues habrá que sumar la demora del ayuntamiento en otorgar el permiso.



*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

La instalación interior de gas de un bar o un restaurante no dista mucho de una doméstica. Una diferencia destacable es la colocación de una electroválvula que corta el gas de los equipos de cocción si la campana de extracción no está accionada.

Las cocinas con aparatos de gas de circuito abierto (fogones) deben disponer de ventilación adecuada (entradas y salidas de aire) que dependen del tipo de combustible y la potencia de los equipos (consumo calorífico total). En la ubicación de las cocinas hay que considerar la necesidad de tener pasos de aire directo del exterior. Esto debe evaluarlo el ingeniero o el instalador, según potencia y combustible, pero debe tenerse en cuenta para no ubicar la cocina en un recinto con escasas posibilidades de ventilación directa. También hay que contar con un volumen mínimo en la cocina, que depende del consumo calorífico total de los equipos de gas. El mínimo son 8 m<sup>3</sup> hasta 16 kW, y más allá debemos tener un volumen superior al consumo total menos 8 (P-8). Es decir: si tenemos un consumo calorífico en la cocina de 50 kW (como orientación, una cocina industrial de 4 fuegos más una plancha de buenas dimensiones), la superficie mínima de esta cocina con una altura de 2,5 m debería ser de 16,8 m<sup>2</sup>. Esto se define en la norma UNE 60670-6, y para cuestiones de legalización el referente es el Real Decreto 919/06.

## La accesibilidad

En el Código de Accesibilidad de Cataluña se establece que los locales de más de 50 plazas deben disponer de un itinerario adaptado, servicios adaptados, mobiliario adaptado y escaleras adaptadas. Esto implica rampas de acceso con pendientes inferiores al 12%, servicios higiénicos con 1,5 m de circunferencia libre de obstáculos, sistemas de asistencia en sanitarios, etc.

Algunos ayuntamientos, aunque pocos, amplían los requisitos de accesibilidad o incluso los extienden a cualquier tipo de actividad de pública concurrencia sin importar su aforo. Por ejemplo, en Vilafranca del Penedès todos los bares/restaurantes deben tener una cámara higiénica adaptada, e itinerarios adaptados.

La ocupación de una actividad se calcula clasificando las distintas superficies según su uso: comedor, zona de bar, recibidor, trasbarra, servicios higiénicos, almacén, etc. Luego, a cada superficie, según su uso, le debemos asignar una densidad de ocupación cuyo criterio se extrae del Documento básico de seguridad contra incendios del Código Técnico de la Edificación (DB-SI), salvo que las ordenanzas municipales establezcan otro criterio.

A modo de ejemplo, la superficie del comedor (mesas) se debe dividir entre 1,5 para deducir la ocupación; la zona de bar, entre 1; la de los servicios higiénicos, entre 3, etc.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

El aforo es la suma de personas asignadas a las zonas de uso público. Para su cálculo, en algunos municipios como el de Barcelona también cuentan las plazas de la terraza de verano. De manera que es fácil encontrar bares con un aforo interior de 34 personas, con el objeto de reservarse 16 para colocar 4 mesas en la terraza. Además, hay que tener en cuenta que la capacidad de los servicios higiénicos debe duplicarse en Barcelona si el aforo interior supera las 50 personas. Esto también se demanda en el Reglamento de espectáculos (2 lavabos y 4 cabinas, artículo 47), y sería de aplicación en cualquier municipio.

Otro capítulo independiente y paralelo a la aplicación del Código de Accesibilidad de Cataluña, cuyo ámbito de aplicación es acotado y generalmente conocido, es el relativo a la aplicación de los requisitos de accesibilidad que contiene el Documento básico de seguridad de utilización y accesibilidad del CTE (DB-SUA).

El “problema” para el promotor se suscita en los locales que no superan las 50 personas de aforo, ya que los requisitos de accesibilidad que contiene el capítulo 9 del DB-SUA no establecen mínimos de aforo. De modo que, si el DB-SUA es exigible, habría que cumplir sus requisitos de accesibilidad en todos los bares y restaurantes, sin importar su aforo. Para ser precisos, y con relación a los aseos, cualquier actividad donde sea exigible disponer de servicios higiénicos por alguna disposición legal de obligado cumplimiento, debería tener al menos 1 accesible.

Hay algunos ayuntamientos que exigen la aplicación del DB-SUA para obtener nuevas licencias de actividad, pero cabe indicar que no está tan clara su aplicación en todo aquello que no es objeto de reforma (si no hay obra). Los técnicos municipales que exigen su cumplimiento lo hacen, en los casos que hemos podido comprobar, por el reflejo automático de asumir todos los requisitos contenidos en el CTE, sin apoyo normativo municipal. Otros ayuntamientos, como el de Barcelona, no exigen la aplicación del DB-SUA9 si no hay obras de reforma, y validan equipamientos ya construidos.

Para aclarar toda esta confusión, desde la Generalitat se ha puesto en marcha unas tablas llamadas TAAC, que ya hemos visto, que tienen como objetivo armonizar la interpretación de los requisitos legales en materia de accesibilidad. Cuentan con un apartado web en donde van publicando sus conclusiones en forma de documentos, en los que se relaja la desproporción de algunos requisitos contenidos en el DB-SUA9 en locales de poco aforo (menos de 50 personas).

Cabe indicar que la legislación en esta materia en Cataluña está en proceso de reforma y que ya circula un anteproyecto de la Ley de accesibilidad.

## Los usos, superficies, alturas y aseos en bares y restaurantes

Las ordenanzas municipales pueden establecer superficies mínimas para determinados recintos de uso en restauración. Se regulan superficies de comedor, cocinas, almacenes, o la superficie total, dependiendo de dónde queramos abrir el negocio.

En Barcelona, los requisitos de superficie para establecimientos de restauración son los siguientes:

- Almacenes: mínimo un 5% de la superficie útil del local con un mínimo de 4 m<sup>2</sup>
- Cocinas de restaurantes: mínimo 10 m<sup>2</sup>
- Comedor en restaurantes: mínimo 20 m<sup>2</sup>
- Cámara de residuos: según la circular de residuos de Barcelona
- Superficie mínima total: según el plan de usos

También hay ayuntamientos que establecen dimensiones mínimas para los recintos que contienen el váter, generalmente 1,2 x 0,9 m<sup>2</sup>. En Barcelona no están limitados, salvo que uno de ellos debe ser accesible.

Otro parámetro geométrico a vigilar es la altura libre de los espacios del local. En zonas de uso permanente (áreas de público o privadas de uso regular), la altura mínima es de 2,5 m, y en las de uso transitorio (almacenes, servicios higiénicos, cámaras de residuos, etc.) podemos reducirla hasta 2,1 m. Estos límites son superiores en unos pocos municipios, por ejemplo en Vilafranca y en Sabadell, donde piden 2,8 y 2,3 m respectivamente.

Los bares y restaurantes deben tener servicios higiénicos a disposición del público y el acceso a los recintos que contienen los inodoros debe realizarse a través de un vestíbulo previo (acceso indirecto). La dotación mínima de servicios higiénicos se define explícitamente en las ordenanzas de algunos municipios, y recientemente en el Reglamento de espectáculos (DC112/10). Esta regulación se establece siempre en base al parámetro de aforo: a más clientes, más baños.

Según el artículo 47 del DC112/10 (en Cataluña), la dotación de los servicios higiénicos de bares y restaurantes debe ser la siguiente:

- Hasta 50 personas de aforo: 1 lavabo y 2 cabinas
- De 51 a 150 personas: 2 lavabos y 4 cabinas
- De 151 a 300 personas: 2 lavabos y 6 cabinas

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

La dotación exigida por las ordenanzas municipales puede ser distinta. Ante la duda, lo mejor es preguntar.

Cada una de las cabinas con váter debe estar ventilada. Como ventilación natural se acepta una ventana practicable a un espacio exterior. Normalmente esto no es posible, y por eso los locales están preequipados con un conducto que, a modo de chimenea, conduce el aire extraído de los baños hacia la cubierta, dispersándose donde nadie pueda olerlo. El aire se impulsa normalmente con pequeños extractores cenitales, aunque existen técnicas menos ruidosas y efectivas. No hay que olvidar dejar entrar aire en el recinto del inodoro (cepillando las puertas o colocando rejillas).

### **El aislamiento acústico de bares y restaurantes**

Las actividades de restauración, como cualquier otra actividad, no deben provocar en el vecindario un nivel de inmisión de ruido por encima del límite legal. Estos límites se establecen en el Decreto 176/2009, que despliega la Ley de protección contra la contaminación acústica, y generalmente también en las ordenanzas municipales (aunque no siempre coinciden).

La evaluación del impacto acústico de bares y restaurantes (y de otras actividades también) se divide en 2 apartados:

- Evaluación del ruido en el ambiente interior: el ruido que se transmite por la propia estructura del edificio, y que va del local en cuestión a la vivienda más afectada, generalmente la vivienda del primer piso, aunque la colindancia más difícil de aislar es la lateral. Por eso las colindancias laterales de actividades de restauración con viviendas están prohibidas en algunos municipios, y también en determinados distritos de Barcelona.
- Evaluación del ruido en el ambiente exterior: el ruido que la actividad genera en el ambiente exterior, normalmente porque tenemos instalados equipos en el exterior del local, ya sea de climatización y/o caja de ventilación. Menos frecuentes son los problemas de aislamiento de fachada.

El nivel de ruido que una actividad puede provocar tanto en el ambiente exterior como en el interior (viviendas) depende de su ubicación y de la franja horaria. El nivel de ruido interior depende exclusivamente de la franja horaria, aunque se pueden encontrar ordenanzas de municipios que también distinguen entre zonas geográficas (se puede hacer más ruido si el local está en una zona con mayor ruido de fondo).

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

Las administraciones han llevado a cabo un arduo trabajo en los últimos tiempos con la creación de mapas acústicos de las zonas urbanas; así, se han elaborado los llamados “mapas de capacidad acústica”. Si observamos el mapa de nuestra ciudad, podremos ver en qué zona acústica está nuestro local, y de ahí deducir el máximo nivel de inmisión acústica que nuestra actividad puede producir en el exterior.

Los límites de ruido establecidos por la legislación para ruido interior están prácticamente en el umbral del oído humano: si el vecino se queja por el ruido, y en su dormitorio se oye claramente el rumor de la actividad, no tengas duda de que está por encima del límite permitido. Además, los procedimientos de análisis de los resultados introducen penalizaciones por exceso de componentes de baja frecuencia, o la presencia de tonales emergentes, de manera que el promedio del nivel de ruido puede ser apto, pero no así después de aplicar penalizaciones.

Se debe distinguir entre la emisión, que es el ruido producido por la actividad y medido dentro del local, y la inmisión, que es el ruido provocado por la actividad y medido en la vivienda del vecino afectado (generalmente, en el dormitorio). Técnicamente debemos llevar a cabo medidas en materia de aislamiento acústico siempre que se prevea que la actividad vaya a superar los límites legales de inmisión acústica. Cuanto menos ruido generemos, menos tendremos que aislar, y cuanto mejor sea el aislamiento, más ruido podremos hacer.

Cuando se proyecta una nueva actividad de restauración, no hay manera de saber qué nivel de ruido emitirá, y por eso hay que partir de un valor estimado que generalmente se asume en 85 dBA. Si tenemos en cuenta que el nivel de inmisión en horario nocturno es de 25 dBA, la resta de ambos da una cifra orientativa de 60 dBA (aislamiento bruto).

Un aislamiento de 60 dBA es realmente muy notable, puesto que el DBHR del Código Técnico de la Edificación exige 55 dBA (DnTA, ajustado al tiempo de reverberación de la sala receptora) entre local y vivienda. Lo más normal es que un local vacío de obra nueva en los bajos de un edificio de viviendas tenga un aislamiento que no alcance los 55 dBA, sobre todo si los bloques de hormigón del forjado no se han sellado con una buena capa de yeso, o no se ha colocado algún revestimiento que lo haga impermeable.

Algunos ayuntamientos distinguen entre grupos de actividades atendiendo a su nivel de emisión: es el caso de Barcelona, y el de todos aquellos que han actualizado sus obsoletas ordenanzas sobre ruido siguiendo el modelo de una ordenanza tipo la de la Diputación de Barcelona. Las actividades de restauración en estos grupos se sitúan entre el grupo III y el IV, y el rango de emisión va de 80 dBA (límite inferior del grupo IV) a 89 dBA (límite superior del grupo III).

### El caso de Barcelona

- En el grupo IV están las actividades de restauración con equipos de reproducción sonora y televisores que no superan los 78 dBA a 1 metro de distancia, y cuyo nivel de emisión en el interior del local no alcanza los 85 dBA. El rango va de 80 a 84 dBA.
- En el grupo III encontramos las actividades de restauración con equipos de reproducción sonora que sí superan los 78 dBA, y en los cuales debe instalarse un limitador registrador homologado por el Ayuntamiento, que garantice que no se superan los límites de inmisión en recintos ajenos colindantes (viviendas u otras actividades), y que no se supera el límite de 89 dBA en el interior del local (suma del ruido provocado por equipos y personas).

Los requisitos municipales para demostrar que nuestra actividad está dentro de la ley en términos de impacto acústico difieren bastante entre municipios. El ayuntamiento más exhaustivo de todos es el de Barcelona, y su estela es seguida por el resto de consistorios del área metropolitana. A medida que nos alejamos de Barcelona, más relajados son los controles, con alguna excepción.

El criterio en Barcelona es comprobar todo aquello que sea susceptible de sobrepasar los límites, y que lo haga una entidad independiente, alguna de las entidades de prevención de la contaminación acústica (EPCA) acreditadas por la Generalitat. La comprobación básica es el aislamiento acústico aéreo normalizado a ruido rosa (DNRA) con los recintos colindantes más sensibles, si los hubiera (si es una edificación aislada, entonces no), y a criterio del evaluador, realizar alguna prueba de inmisión acústica, que consiste en comprobar el impacto acústico de los equipos en recintos ajenos. Por ejemplo, un caso muy frecuente es tener un buen aislamiento entre la zona pública y el dormitorio de la vivienda superior (porque se ha aislado), pero tener problemas con el ruido de la campana de extracción, o con el compresor de una cámara frigorífica. Las comprobaciones también se realizan con los equipos exteriores, aunque en este caso no tenemos recinto sensible, sino huecos ajenos sensibles a ese ruido: ventanas, patios o balcones. En este caso se trata de no superar los límites de inmisión a ruido exterior que obtenemos del conocimiento de la clasificación del emplazamiento en el mapa de capacidad acústica, y de la aplicación de la franja horaria asignable.

¿Tengo que aislar el local? ¿Será suficiente con colocar un falso techo acústico? La respuesta a estas preguntas dependerá del ayuntamiento, de las características acústicas del edificio, de la relación geométrica entre el local y el vecino más próximo y del tipo de actividad de restauración que se quiera implantar. Es decir, no hay que aislar por sistema, sino lo que sea necesario para garantizar que no se superan los niveles de inmisión admisibles en la vivienda del vecino, y que el aislamiento del local satisface las exigencias municipales (si existen).

***Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local***

Muchos problemas de aislamiento de algunos bares y restaurantes no tienen que ver con las características del forjado, sino con la existencia de puentes acústicos entre el local y la vivienda afectada. De la misma forma que el aislamiento acústico de una ventana no se percibe hasta que no se cierra por completo, sirve de poco cualquier mejora hasta que no se ataquen las vías de propagación principales. La principal vía de propagación son los huecos de instalaciones que recorren los edificios de arriba abajo: el sonido se propaga por estos huecos, a veces ayudado por chimeneas metálicas que actúan resonando en un hueco que en la mayoría de las veces no se ha tratado con ningún material fonoabsorbente. En una prueba de aislamiento, la campana de extracción hará honor a su nombre y se encargará de transmitir los ruidos a la chimenea. Todo esto es perfectamente evitable sin gastar mucho dinero.

Para aislar un local de restauración de la vivienda superior, hay que actuar sobre las principales vías de propagación. Una vez eliminados los puentes acústicos, el siguiente candidato es el forjado (el techo). Actuar sobre el forjado elevará significativamente el aislamiento del local, pero llegará un punto en el que no obtendremos mejoras significativas, y para aumentarlo todavía más habría que actuar sobre las paredes (el siguiente candidato), y en especial las paredes que se encuentran con el forjado en los puntos de la planta superior de los cuales queremos aislar el local. Es decir, con el aislamiento tenemos que actuar donde hace falta y con equilibrio. Y ello no puede realizarse de otra manera que no sea mediante experimentos *in situ*: orientando un altavoz hacia cada pared y cada techo, y tomando nota de la inmisión en la vivienda con un sonómetro, se puede determinar *grosso modo* el aislamiento de cada vía de propagación, y en base a ello decidir qué intervención procede en cada caso.

Probablemente te habrás quedado con dudas en algunos conceptos mencionados, como la existencia de una A mayúscula junto a los dB, o con el concepto de “tono” (frecuencia). Para estas y otras cuestiones, te remitimos a una de las mejores guías que se han escrito sobre aislamiento acústico disponible en Internet: *Fundamentos de acústica*, de Josep Solé.

## **La ventilación y la climatización**

El local de una actividad de restauración debe estar ventilado, ya sea mediante ventilación natural o forzada. En general, la ventilación natural se consigue dejando aberturas en el local —puertas, ventanas, rejas, etc.— que comunican con el ambiente exterior. La ventilación forzada utiliza ventiladores para conseguir la renovación.

Algunos ayuntamientos establecen en sus ordenanzas los criterios para aceptar la ventilación natural, requiriendo que la superficie de los huecos de ventilación totalicen un determinado porcentaje de la

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

superficie del local. Para que un local ventile apropiadamente de manera natural, hace falta que las aberturas practicables sean generosas y que estas se encuentren en espacios confrontados, consiguiendo que la corriente generada recorra todo el local, arrastrando el aire viciado hacia el exterior y permitiendo que entre aire renovado. Para ventilar hace falta sacar aire, pero también prever su introducción.

Las instalaciones térmicas, incluyendo la ventilación, reciben un control especial a partir de 70 kW. En generación de frío esto equivale a 60.200 frigorías, una potencia que no necesita el 99% de los locales de restauración. Este control es similar al eléctrico y el proceso de legalización, también.

En el plano reglamentario aplicable (RITE), la calidad del aire en bares y restaurantes debe ser como mínimo IDA 3 (aire de calidad media), que se relaciona con un caudal mínimo de renovación de 8 litros/segundo por persona (por el método indirecto que prevé el reglamento). Es decir, el caudal de ventilación viene determinado por el nivel de ocupación del local (personal + clientes). Este caudal se debería duplicar si se permitiera fumar.

En el RITE se establece que la ventilación del local debe incorporar un recuperador de calor cuando se extraigan por medios mecánicos 1.800 m<sup>3</sup>/h de aire viciado (ventilación). Esto se justifica porque estamos perdiendo la energía invertida en acondicionar un aire que estamos vertiendo. El recuperador de calor aprovecha parte de esa energía para realizar un intercambio de calor con el aire de renovación. Teniendo en cuenta que estamos obligados a introducir 8 litros de aire por persona y segundo, los locales con una ocupación superior a 62 personas deberían incorporarlo.

La ventilación general del local debe ser independiente de la ventilación de los servicios higiénicos —contaminación cruzada—.

## La extracción de humos y vahos

El requisito general y más conocido en relación con los humos y los vahos producidos en la cocción de alimentos es que estos deben ser conducidos al exterior por un sistema de extracción que disponga de filtros retenedores de grasas (generalmente están en la campana), y que su expulsión se deba realizar por la cubierta del edificio, en un punto que supere como mínimo en 1 metro de altura a cualquier edificio en 10 metros a la redonda, con centro en el eje de la chimenea. Estas condiciones son la que podríamos llamar “de estándar mínimo”; puede haber variaciones al alza según el tipo de combustible utilizado o el municipio, pero en ningún caso se permite realizar vertidos directamente por la fachada, ni a un patio interior, ni a nada parecido: la chimenea debe ascender hasta la cubierta.



*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

En algunos ayuntamientos, como el de Barcelona, se prevé un tipo actividad de restauración (mixta menor, epígrafe 2.3.2.1 en la ciudad condal) que admite la utilización de planchas eléctricas de hasta 3 kW para preparar bocadillos calientes sin utilizar chimenea. El aire de extracción se puede filtrar (con filtros de carbón activo), pero se devuelve al interior del local. Estos tipos de locales se permiten con recelos, porque no es extraño que los humos acaben molestando a los vecinos y generando quejas en el ayuntamiento.

Las chimeneas deberían ser herméticas, aunque la mayoría no lo son, y por eso la mejor configuración es que su trazado discurra a la intemperie una vez abandona el local, y lo más lejos posible de huecos ajenos (ventanas, balcones, galerías, etc.), tanto por una cuestión de olores, como de propagación de incendios. Si la potencia térmica de los equipos de cocción en la cocina supera los 20 kW, la chimenea debería alejarse 1,5 m de cualquiera de estos huecos, o bien tener una resistencia al fuego EI 30.

El diámetro del conducto de la chimenea limita el tamaño de la campana que podemos colocar. La dimensión característica es la superficie que cubre en planta (los equipos deben estar dentro de este perímetro). Con un diámetro de chimenea de 315 mm (estándar típico), podemos tener campanas murales de 2 m de largo, o de 2,5 m, pero más allá el sistema de extracción puede dar problemas. Las campanas requieren un determinado caudal para extraer correctamente los humos que depende de su configuración (mural o de tipo isla).

Si aumentamos el tamaño de la campana, necesitaremos extraer más caudal de aire, y ello significa aumentar la velocidad de paso a través de la chimenea, lo cual deriva en ruidos indeseables y en unas pérdidas de energía considerables por rozamiento.

Los ventiladores se caracterizan por tener una determinada presión de aspiración e impulsión, y tenemos que escoger un modelo que sea capaz de proporcionar la presión necesaria para vencer las pérdidas por rozamiento en la chimenea y en la campana. Si la presión que aporta el ventilador no es suficiente para vencer las pérdidas en la chimenea, el caudal de aire que moverá será mucho menor de lo que esperamos, y encima consumirá más de la cuenta.

Cada ventilador tiene su propia curva característica, una curva que relaciona presión (la energía que proporciona al sistema) y el caudal que admite. Y, por otro lado, se puede calcular la curva característica del sistema, una gráfica que relaciona cuánto aumentan las pérdidas de energía por rozamiento a medida que aumentamos el caudal (la velocidad de paso del aire por dentro del conducto). Esta curva se calcula fácilmente en base al tipo de material del conducto, la longitud de los tramos, el número de codos y el tipo de campana. Para cada velocidad de paso (caudal) se

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

obtienen unas pérdidas energéticas, que son las que deberá compensar el ventilador. Si cruzamos ambas gráficas, se obtiene el punto de trabajo del sistema, el caudal de extracción que realmente tendremos.

Otra cuestión importante a resolver con la extracción de humos es el propio caudal de aire que necesita. Una campana mural de 2,5 m requiere evacuar de la cocina 3.500 m<sup>3</sup> a la hora de aire, más o menos. Si tenemos una cocina de 10 m<sup>2</sup> con una altura de 2,8 m (10 m<sup>2</sup> es el mínimo en cocinas de restaurantes en Barcelona), tendríamos una cocina con un volumen de 28 m<sup>3</sup>, lo cual significa renovar el aire de la cocina 2 veces por minuto. Ahora imaginemos que esa cocina está cerrada, y que apenas existen entradas de aire (puertas que no abren, dolor de cabeza...). La solución a este problema es realizar una aportación de aire dentro de la propia campana, preparada para ello, de manera que este aire externo se inyecta a alta velocidad dentro de la campana creando una depresión que impulsa los gases de la cocción hacia los filtros de la campana. Este tipo de campanas se llama “de inducción”, y para instalarlo necesitaremos buscar un punto de aportación de aire del exterior, e impulsarlo con un ventilador por un conducto hasta el cuerpo de la campana. Si no podemos permitirnos estos lujos, lo mejor será seleccionar un ventilador regulable en velocidad e instalar un regulador para adaptar la aspiración de aire a las necesidades de cada momento, y por otro lado diseñar grandes aperturas en la cocina (cerradas con filtro de malla) para que entre aire de otras partes del local, e intentar que esta corriente provenga toda del exterior, para no llevarnos el aire climatizado.

El aire de extracción se clasifica como AE4 (muy alto nivel de contaminación), y no puede compartir conducto con el aire de extracción de la ventilación.

## La prevención contra incendios

La estructura, las paredes y los techos del local deben ofrecer una estabilidad y una resistencia al fuego que dependen de la altura del edificio en el que se ubican. El mínimo es R90/EI90, lo cual significa que las estructuras portantes deben aguantar 90 minutos la acción del fuego sin colapsarse, y que las paredes, los suelos y los techos deben hacer lo propio con el paso de llamas, gases y calor. El término E hace referencia a la capacidad de un elemento separador para evitar el paso de la llama y los gases, y el término I se relaciona con la capacidad para evitar la transferencia de calor.

El local debe constituir lo que se denomina un sector de incendio diferenciado respecto al resto del edificio. De ahí se deduce que, en ocasiones, haya que aplicar revestimientos adicionales para proteger estructuras y cierres. Este revestimiento protector se denomina *protección pasiva*, porque no actúa para apagar el fuego, sino para evitar que se propague a otros sectores de incendio. También

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

hay que evitar que se propague el fuego desde las aperturas del local a otras del edificio, para lo cual se definen unas reglas geométricas de distancias.

Las acciones en materia contra incendios cubren la parte pasiva, pero también hay que tomar medidas activas: hasta los 500 m<sup>2</sup> de superficie no es exigible más que un extintor de eficacia 21A 113B a menos de 15 m de cualquier origen de evacuación; y a partir de 500 m<sup>2</sup> hay que tener bocas de incendio equipadas (BIE) de 25 mm.

Otras medidas activas y pasivas que pueden ser exigibles en un bar o restaurante se localizan en la cocina: las cocinas de los establecimientos de restauración se consideran locales de riesgo especial cuando la potencia de los equipos de cocción supera los 20 kW. Esto sucede a poco que tengamos más de un equipo de gas: con una pequeña plancha de gas y una freidora de 2 x 4 litros estamos prácticamente en el límite. Los litros de las freidoras cuentan como 1 kW.

Las cocinas que tienen una línea de equipos de cocción que supera los 20 kW de potencia calorífica pasan a ser un local de riesgo especial de incendio para la norma. Para que abandone esta clasificación, se debe instalar un sistema de extinción automático que cubra los equipos de cocción (se sitúan rociadores en el perímetro de la campana listos para descargar un agente extintor). La alternativa es permanecer en el rigor de esa clasificación, lo cual obligaría a interponer vestíbulos de acceso a la cocina mediante puertas cortafuegos (el típico vestíbulo de garaje de acceso a las escaleras), poco práctico.

Las cocinas que sobrepasen los 20 kW de potencia de cocción, además de instalar el sistema de extinción automático, deben tener ventiladores extractores capaces de evacuar humo a temperatura elevada de manera sostenida (clase mínima F40090, capaces de extraer gases a 400 °C durante 90 minutos) y un conducto de extracción (chimenea) que tenga una resistencia al paso de llamas, calor y gases de 30 minutos (EI30) si recorre el interior del edificio, o si pasa a menos de 1,5 m de ventanas, balcones o huecos ajenos cuando discurre por fachadas o patios interiores.

Los revestimientos de los locales de pública concurrencia no pueden ser de cualquier naturaleza. Cortinajes, alfombras, parqués, tapizados, papeles... son todos revestimientos y, por una cuestión de seguridad interior, se han identificado las propiedades consideradas peligrosas en un material por su reacción frente al fuego. Así, se han establecido una serie de clases para clasificarlos (A1, A2, B, C, D, E, y F), que valoran propiedades como la velocidad de propagación, la capacidad para producir calor, la producción de humo o la duración de la llama, entre otros.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

No hay que confundir la reacción al fuego con la resistencia a este: salvo que comparten el fuego, en todo lo demás son conceptos distintos. Para la reacción al fuego, el requisito general es que los revestimientos de techos y paredes deben tener una clase C-s2, d0, y los revestimientos de suelo, una clase EFL. Los parámetros adicionales (S2, d0) aportan restricciones añadidas, mientras que el término FL hace referencia a que se trata de una clase de revestimiento de suelo.

Legalmente no se puede utilizar un revestimiento que no tenga una clase de reacción al fuego igual o mejor que la exigida, salvo que el total de los revestimientos no supere el 5% de las paredes, de los techos o de los suelos, dependiendo de su ubicación.

Para demostrar que un material tiene una determinada clase de reacción al fuego no queda otra que realizar un ensayo, sobre todo si su producto consta de más de un material, algo que no todos los fabricantes llevan a cabo, aunque deberían si su uso previsto es acabar formando parte de un local o una vivienda. Hay un buen conjunto de materiales genéricos a los que la legislación ya ha asignado una clase conocida, y no es necesario ensayo. Con el resto de materiales, sería exigible la entrega de un informe de ensayo del producto e incluso un certificado de colocación del revestimiento. Que lo pidan o no, depende del criterio del ayuntamiento.

Otro ámbito que cubre la seguridad contra incendios es la evacuación del local en caso de incendio. Los locales con una única salida no pueden tener ningún recorrido de evacuación que supere los 25 m. Los recorridos de evacuación comienzan desde cualquier origen de evacuación y finalizan en una salida, de manera que para aplicar correctamente este requisito hay que estar familiarizado con estos conceptos. Son múltiples las circunstancias que se pueden encontrar en la realidad arquitectónica de nuestras ciudades.

Con dos o más salidas alternativas, los recorridos de evacuación admisibles se prolongan hasta los 50 m. Pero hay que subrayar lo de “alternativas”, ya que no sirve de nada tener una salida cerca de la otra. Se debe consultar en caso de duda.

En los locales de mayor ocupación cobra su importancia el apartado de los anchos de paso: escaleras, puertas y pasillos. El mínimo necesario es, respectivamente, de 0,8, 0,8 y 1 m, pero a partir de 50 personas estos valores empiezan a aumentar.

Las puertas de los recorridos de evacuación previstas para evacuar a más de 50 personas deben abrirse con su eje de giro en el sentido de la evacuación (hacia fuera); así, algunos ayuntamientos incorporan en sus ordenanzas que todos los locales dispongan su puerta de acceso para que abra de

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

esta manera. Esto obliga a retrasar la puerta, creando un vestíbulo previo para que su barrido no sobrepase el plano de fachada.

## La seguridad alimentaria

El referente normativo en relación a la seguridad alimentaria es el Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimentarios. También se especifican requisitos de aplicación en el Real Decreto 3484/2000, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, la distribución y el comercio de comidas preparadas.

Los establecimientos de restauración no se consideran una industria alimentaria y no es necesario inscribirlos, para el caso de Cataluña, en el RSIPAC (Registro Sanitario de Industrias y Productos Alimentarios de Catalunya). Ocurre lo mismo con cualquier comercio alimentario cuyo producto se comercialice o se deguste en el local. Es decir, se puede tener un obrador o una cocina para elaborar especialidades, y mientras el grueso del negocio se despache en el local, no habrá que considerar esta actividad como una industria, de manera que no será necesario inscribirla.

El control sanitario de los establecimientos de restauración es de responsabilidad municipal. Cada ayuntamiento ha creado sus propios servicios de asesoramiento y control, en donde trabaja el inspector que tarde o temprano llamará a tu puerta para verificar la actividad. No hay que inscribirse en un registro, pero sí que estarás bajo la tutela del inspector de zona asignado. En Barcelona, estas funciones las realiza la Agencia de Salud Pública.

En la seguridad alimentaria ocurre lo mismo que en otros ámbitos: dependemos de lo que diga la agencia municipal competente. En caso de duda sobre la conformidad de un determinado aspecto del local, lo más acertado es llamar y preguntar.

La legislación europea, estatal y autonómica en cuestiones sanitarias no atiende específicamente el caso de los establecimientos de restauración, sino que se establecen criterios básicos de seguridad que tienen que ser adaptados a cada circunstancia. Como regla general, en un bar o restaurante donde se manipulan alimentos se espera encontrar un lavamanos con agua caliente y accionamiento no manual, se espera que las paredes sean fácilmente limpiables y de color claro, que las luminarias de las zonas de trabajo tengan pantallas estancas, o que el personal que manipula alimentos tenga formación en materia de seguridad alimentaria. En algunos municipios se demanda que los servicios de uso público también tengan agua caliente.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

Si los servicios higiénicos de uso público los utiliza también el personal, porque no existen servicios de uso privado, entonces sus lavamanos deben tener agua caliente.

Los locales de restauración deben recibir tratamientos de desinsectación y desratización de manera regular, y por ello debe formalizarse un contrato con una empresa especializada. Para la obtención de la licencia de actividad, es habitual que le soliciten el primer certificado de aplicación y el contrato suscrito, y ya posteriormente serían los inspectores de sanidad los que se encargarían de controlarlo.

## La gestión de residuos

Los locales de restauración deben prever espacios específicos para albergar los contenedores de residuos sólidos y líquidos (aceites), y cumplir con su deber de clasificación en origen: papel/cartón, cristal, envases, orgánico y resto. Los contenedores deben ser herméticos y con tapa, y su número y capacidad puede fijarlo el ayuntamiento (hay que consultarlo).

En Barcelona dan una importancia extrema a las condiciones de almacenamiento de los residuos en lo que se refiere al tamaño del recinto que deben ocupar, la temida cámara de residuos. Hay una circular de residuos que establece la superficie mínima en función de la tipología de la actividad con una generosidad que puede trastocar seriamente los planes de aprovechamiento del espacio. Los locales más pequeños pueden evitar tener una cámara de residuos cerrada; hay que analizar el caso.

Los aceites usados deben almacenarse y ser entregados a un gestor de residuos autorizado. También debe ponerse especial cuidado en la limpieza de la campana y de sus filtros, para evitar que el residuo de aceite no acabe en el sistema de saneamiento, ya que lo más probable es que tu local no tenga filtros separadores de grasas. Verter residuos de aceite por el fregadero o por el inodoro, aparte de ser un acto incívico, acabará a medio plazo en un embozo de los conductos de evacuación. La grasa se adhiere con facilidad a las superficies de los conductos, y actuando como un pegamento irá interceptando residuos orgánicos que irán fermentando y haciéndose más grandes, hasta que los olores y los problemas de desagüe nos devolverán nuestra mala acción. Algo parecido ocurre con los filtros antigrasa de la campana: los más eficaces son los filtros de malla, pero no gustan demasiado porque hay que limpiarlos con frecuencia, precisamente porque son más eficaces. Es más cómodo trabajar únicamente con los filtros de chapa ondulada, en los cuales se decanta el aceite, pero su comodidad tiene un inconveniente: su escasa eficacia, que provoca el mismo efecto que se presenta en los desagües, ya que la grasa no retenida en los filtros se adhiere a la cara interna de la chimenea, lo que genera contaminación y olores que se tienen que combatir aumentando la frecuencia de limpieza de esta última.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

A modo de resumen, recuerda que para la legalización de tus instalaciones, deberás presentar en el momento en que finalicen los trabajos de instalación los siguientes documentos:

- Certificado de instalación de baja tensión eléctrica
- Certificado de la legalización de la máquina de aire (ITE03 instalador de clima, sello ECA)
- Certificación de motor 400 grados centígrados/90 minutos de extracción de humos
- Certificado del sistema de extinción de incendio de la campana
- Certificación de fuego EI 120 techo
- Certificados de comportamiento contra el fuego de los revestimientos textiles u otros
- Certificados de maquinaria específica de las cocinas
- Salidas de humos
- Certificado de instalación de sistemas antiincendio y extintores

También debes saber que, una vez legalizadas las instalaciones, y para mantener la licencia de apertura al día, es indispensable acreditar el correcto funcionamiento de tus instalaciones mediante los correspondientes contratos de mantenimiento de las mismas:

- **Contrato de mantenimiento eléctrico sellado y firmado por el instalador**

Un contrato de mantenimiento eléctrico de baja tensión es un documento obligatorio que deben mantener los titulares de instalaciones eléctricas sujetas a inspecciones periódicas con una empresa instaladora autorizada de la categoría que corresponda debidamente inscrita; además se deberá disponer de un libro de mantenimiento que deberá contener, como mínimo, el registro y el resultado de las revisiones e inspecciones correspondientes.

Los locales de pública concurrencia, como los bares, cafeterías o restaurantes, están obligados a tener un contrato de mantenimiento eléctrico de baja tensión, ya que son los titulares de las instalaciones eléctricas sujetas a inspecciones periódicas de acuerdo al REBT 842/2002, ITC-BT -05, apartado 4.2.

- **Boletín de agua por parte del instalador**

En caso de agua de red en las ciudades no es obligatorio, ya que el propio proveedor de agua de red es el encargado de realizar dichos controles.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

En el caso de disponer de agua de pozo, deberemos efectuar dichos controles de forma autónoma y tendremos que contar con un especialista que lleve a cabo el mantenimiento de los equipos de clorado, filtrado y calidad del agua correspondiente.

- **Sistemas de extinción de incendio para la campana, con contrato de mantenimiento**

Como sabes, es indispensable la instalación de un equipo de extinción de incendios sobre las cocinas, habitualmente instalados en las propias campanas de extracción.

Es indispensable igualmente el contrato de mantenimiento de los equipos de extinción de incendios de las mismas para garantizar su correcto funcionamiento en caso de emergencia.

- **Contrato de mantenimientos de los extintores: tipo y número**

También es necesario el mantenimiento de los extintores manuales. Piensa que la eficiencia del contenido de los mismos caduca y hay que asegurarse de que estén al día.

- **Otros**

A la vez que campanas y extintores, hay que llevar a cabo el mantenimiento de los demás dispositivos de detección de incendios (señales de alarma y de detección).

- **Contrato con una empresa de seguridad y alarmas**

Aunque no es obligatorio, te recomendamos suscribir también un contrato con una empresa de seguridad y alarmas. Además de dar un plus de seguridad, hará que el coste de la póliza del seguro baje.

- **Cubetas para clasificación de tipos de residuos**

Es obligación de los locales de restauración hacer clasificación de los residuos, por lo tanto deberemos disponer de los cubos (con tapa y ruedas) necesarios para su correcta clasificación.

- **Recogida de aceite usado**

Es importante tener un contrato de recogida de aceites usados por parte de una empresa especializada.

Ten en cuenta que, además, pueden llegar a pagarte por el aceite usado, de manera que mediante la correcta recogida del mismo se puede recuperar una parte del coste.



*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

Después de todo esto, habrá que buscar arquitecto, interiorista, etc.

Una vez...

- tengo la ubicación y el local;
- sé qué profesionales intervendrán en el diseño del local y qué hace cada uno;
- y sé los requisitos que hay que cumplir para la legalización de las instalaciones del local y también para su mantenimiento,

ahora tengo que buscar al equipo que me ayude en el diseño del local (interiorista, arquitecto o ambos) y, paralelamente, yo, con los primeros planos, decido una primera distribución de espacios.

Presentamos a continuación algunas reflexiones sobre el diseño físico del local. Lo más importante a la hora de abordar su diseño e interiorismo es la funcionalidad de la distribución de los espacios. No nos cansaremos de repetir que primero va la funcionalidad y después va la estética. Recuerda que el interiorista o arquitecto acaba la obra y se va; los que nos vamos a quedar en el restaurante trabajando y sufriendo a diario el diseño del local seremos nosotros.

## El diseño e interiorismo

### ¿Qué debo tener en cuenta para la distribución?

Antes de hablar de interiorismo, debemos llevar a cabo la distribución de los espacios.

Podemos definir esta distribución pensando en:

4. El funcionamiento gastronómico, que sea lo máximo de eficiente para cocinar y servir.
5. Que sea el máximo de eficiente para el recorrido de los clientes.
6. Que cumpla las normas legales: permisos, etc.
7. Que cumpla nuestras expectativas estéticas.

Nosotros te proponemos que, de forma metódica, tengas en cuenta los siguientes pasos y premisas:

- Detallar una ficha del concepto que incluya:
  - La filosofía del restaurante
  - Los m<sup>2</sup>
  - Los m<sup>2</sup> de cocina

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

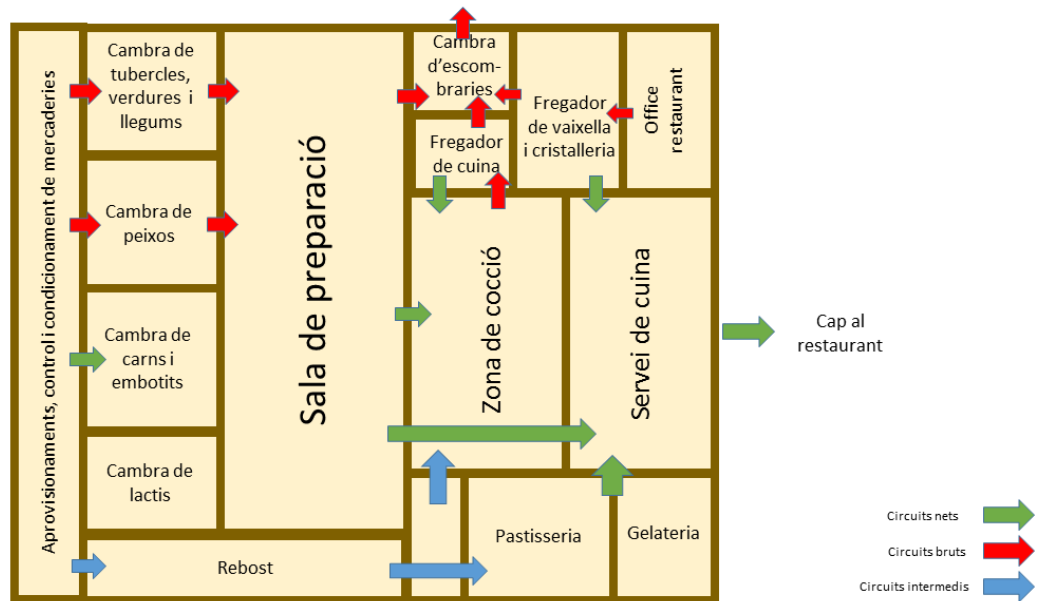
- Los m<sup>2</sup> de sala
- El estilo de la gastronomía
- El estilo del servicio
- El estilo del mobiliario
- La iluminación
- Los materiales
- El tipo de cliente
- El tique medio deseado
- etc.
- Realizar una primera oferta gastronómica del restaurante:
  - La comida
  - La bebida
- Establecer las necesidades de espacios y de maquinaria de cocina para poder cumplir esta oferta según el número de personas deseado:
  - El programa de cocina
  - La maquinaria indispensable y necesaria para ejecutar la oferta
  - Los espacios necesarios para programar su producción
  - etc.
- Establecer las necesidades de espacios de sala, guerdones y bares para realizar un servicio acorde con el concepto deseado:
  - El recorrido de los clientes
  - El tipo de servicio
  - Los apoyos que deberemos tener según el tipo de servicio propuesto
  - El *office* necesario
  - etc.
- Dibujar una distribución del espacio del local teniendo en cuenta los factores anteriores y el funcionamiento de las operaciones de servicio.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

Para el caso de la cocina, te recomendamos que tengas en mente los principios básicos de la llamada *marche en avant*:

**Exemple de pla concebut segons el principi de la “marche en avant”**

**Important:**  
Només s’ha de fer servir una sola sala de preparacions preliminars. Les diverses operacions han d’estar separades en el temps i la sala s’ha de netejar i desinfectar entre cada període de treball.



Así, evitaremos cruces de circuitos tanto a nivel operacional como higiénico-sanitario.

También te recordamos que debes tener en cuenta todos los aspectos que hemos comentado en el capítulo de creación del concepto.

Una vez tengas claros todos los elementos que necesitas para trabajar correctamente con el fin de desarrollar tu oferta, debes plasmar esas ideas en un borrador de plano a título de esquema para proponer opciones de distribución que cumplan con los criterios mencionados.

Ya hemos anunciado en las páginas anteriores que no debemos quedarnos con la primera opción: hay que hacer un mínimo de 5 distribuciones distintas y aprender de cada una de ellas. Así, al final tendremos lo mejor de todas ellas y un documento de inicio para poder trabajar con los profesionales (arquitectura, interiorismo, ingeniería, industriales, etc.) en el que marcaremos aquellos a los que no queremos/podemos renunciar para el correcto funcionamiento a nivel de operaciones de la actividad.

Ahora ya podemos empezar a trabajar en el interiorismo y la arquitectura del local.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

## ¿Cómo queremos que sea el local?

### El *look* del espacio

El concepto del restaurante puede influir en el interiorismo o, bien al contrario, verse condicionado por este. Especialmente si se trata de un restaurante temático (por ejemplo, un *dinner* de los años 50), en el que la oferta gastronómica y el tipo de servicio estén culturalmente muy determinados, trabajarás con una menor libertad en este sentido, aunque siempre es posible otorgar un toque propio y variar sobre el esquema.

A la hora de hablar del diseño de los interiores, nos podemos plantear muchas preguntas:

- ¿El interiorismo va ligado con la cocina o es independiente de esta?
- ¿Hasta qué punto el restaurante debe tener un interiorismo estable?
- ¿Hasta qué punto puede variar?
- ¿En qué medida vas a dar tu firma al interiorismo, o bien este te va a dar el *feedback* para el restaurante?
- ¿Hasta qué punto te quieres convertir en arquitecto, interiorista o diseñador gráfico; es decir, vas a condicionar más o menos el trabajo del profesional que se ocupe de ello? En nuestro caso, por ejemplo, siempre hemos participado mucho en los proyectos con los distintos profesionales, de los que hemos aprendido mucho.

Cuando quieras contratar a una persona adecuada para hacer este trabajo, lo lógico es que no se trate de un arquitecto (a no ser que se deba construir un restaurante nuevo), sino de un interiorista, aunque eso no quiere decir que no puedas encontrar a un arquitecto habituado asimismo al diseño de interiores. Si luego resulta que necesitas a un arquitecto para todo el tema de los permisos, puedes elegir a un interiorista que cuente con un arquitecto en su equipo, o bien trabajar con ambas figuras: el arquitecto para las partes más básicas y el interiorista para las decisiones más estéticas.

Lo primero que se debe hacer para diseñar y construir el interior de un restaurante es marcar la distribución, y solo más tarde vendrá el interiorismo en sí, pero eso no significa que no se puedan avanzar ambas tareas a la vez. Estas operaciones se hallan dentro del calendario de obras del restaurante antes de su apertura. Tal como explicamos en la web, es muy importante tener en cuenta toda la cuestión de los costes que pueden incidir en la inversión inicial.

A la hora de buscar un arquitecto o interiorista, debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

## 8. Entender el negocio

Entender el negocio es el primer factor a tener en cuenta antes de comenzar con el diseño de restaurantes, empezando por el sector hostelero en general y acabando por el nicho del restaurante que vamos a diseñar en particular; es decir, su concepto y modelo de negocio concreto.

Entendemos el interiorismo como un arma comercial de gran potencial. Utilizamos el interiorismo para conseguir vender más, vender más caro y vender más a menudo. Eso no se podría lograr si antes de sentarnos a diseñar restaurantes no entendiéramos el modelo de negocio sobre el que estamos actuando.

Hay tres elementos clave en los que debe incidir un interiorista que se dedica al diseño de restaurantes:

- Diferenciación de la competencia
- Relevancia para con el cliente
- Intensidad del vínculo emocional

## 9. Desmenuzar la cocina

Además de conocer el negocio de la restauración en general y el entorno particular en el que se moverá el restaurante y su *target* o cliente tipo, hemos de diseccionar el tipo de cocina de nuestro restaurante.

En el diseño de restaurantes tenemos que conocer cada uno de los atributos principales de la cocina, para trasmitírselos sin pérdidas de información al cliente. Solo así seremos capaces de comunicar los rasgos que realmente hacen diferente al restaurante y, a su vez, son relevantes para el cliente, y solo así conectaremos emocionalmente con el *target* del restaurante.

Pongamos algún ejemplo generalista. Una cocina tradicional con dominancia de producto local o zonal requiere un cuidado diseño basado en una selección de materiales elementales y poco tratados estéticamente, a poder ser incluso autóctonos: véase madera, piedra, hierro... En cuanto a los colores, seleccionaríamos tonos primarios e identificativos de la zona o el producto en cuestión.

Si, por el contrario, esta misma cocina utiliza toques futuristas e innovadores, podríamos tratar estos mismos materiales de forma actual con revestimientos o pinturas, e incluso optar por completarlo con otros acabados más actuales.

## 10. Conocer al chef y al equipo

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

Defendemos el diseño como un instrumento de márketing más que puede influir positivamente en las ventas —quizá el más decisivo después de la propia cocina—. No obstante, si el diseño del restaurante no se encuentra alineado con los gustos y la personalidad del chef y del equipo, no conseguiremos que el conjunto transmita unos valores homogéneos y creíbles. De ahí la importancia de analizar y gestionar las necesidades de un proyecto siempre de manera personal e individualizada.

Así lograremos:

- **Identificación:** identificar el chef es captar a su vez la esencia de su cocina. Eso nos ayudará a entenderla y, por ende, a plasmarla en el diseño del restaurante.
- **Interacción:** para que el entorno contribuya de forma relevante con la creatividad, ha de contener rasgos esenciales de la personalidad del creativo (chef) y su equipo. Si estos no se encuentran en su salsa, la calidad se resentirá.
- **Realización:** un pez es feliz en el mar, en una pecera simplemente vive. El equipo, igual que cualquier otra persona, será feliz trabajando en un espacio, el restaurante en este caso, con el que se sienta identificado. Una persona feliz es una persona productiva.

## 11. Funcionalidad vs. estética

La dicotomía funcionalidad/estética está presente en cada proyecto de diseño; es más, diría que el diseño de restaurantes es una de las disciplinas en donde el equilibrio entre funcionalidad y estética cobra mayor importancia.

Es tal la competencia existente en este sector que el factor estético se antoja crucial para diferenciarse; sin embargo, no podemos perder de vista la funcionalidad en un negocio en el que los equipos funcionan como verdaderos mecanismos de reloj suizo donde cualquier eslabón puede acabar rompiendo la cadena de la experiencia del cliente.

Un restaurante optimizado requiere funcionalidades claras, planificadas y en las que el diseño contribuya a optimizarlas. En el diseño del restaurante debemos tener en cuenta funcionalidades como las siguientes:

- Platos que deben salir por un determinado lugar perfectamente accesible y con comodidad.
- Desplazamientos que deben acortarse en la medida de lo posible.
- Zonas necesariamente ocultas y zonas transparentes, zonas íntimas, zonas públicas.

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

- Timbres, cámaras, alacenas y otros “muebles”, cómodos y funcionales.
- Suelos y mobiliario con el tacto adecuado.
- Iluminación de foco, iluminación de ambiente, iluminación indirecta.
- Optimización y versatilidad de sala y mesas.
- etc.

Es relativamente sencillo para un profesional diseñar un restaurante estéticamente agradable y singular. Ahora bien, diseñar un restaurante bonito cuya belleza contribuya al correcto funcionamiento del negocio ya no es tan sencillo.

Un equilibrio perfecto entre funcionalidad y estética marca la diferencia entre un restaurante bonito y un restaurante extraordinario.

## 12. Intimidad del espacio

La distribución de espacios y funcionalidades se antoja fundamental a la hora de garantizar cierta intimidad a las mesas en sala. Si bien es cierto que hay un tipo de restaurante que no lo requiere, normalmente la intimidad de las mesas es uno de los atributos más valorados por los clientes y, por tanto, una cualidad de atención obligatoria en el diseño de restaurantes.

Es habitual observar en los *feedbacks* cómo los clientes recomiendan, y de hecho eligen en las reservas, una mesa concreta para comer en un restaurante determinado. Y suelen hacerlo generalmente en base al atributo intimidad —no tratamos aquí otras características particulares del restaurante, como las posibles vistas, el tamaño de la mesa, la proximidad a la puerta de entrada o salida, a la cocina, etc.

En cualquier caso, si se requiere, es labor del interiorista conseguir otorgar intimidad a las mesas a través del diseño, sin que el número de mesas y/o comensales por turno del restaurante se resienta —si ese fuera también un objetivo a perseguir, que en ocasiones, por raro que parezca, no lo es.

## 13. Confortabilidad en el diseño de restaurantes

Dentro del diseño de restaurantes existen varias partidas que nos parecen de obligada atención para conseguir que el local resulte confortable tanto para sus clientes como para el equipo que trabaja en él. Veamos cuáles son:

### f) Iluminación



*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

Si tuviera que elegir los dos rasgos principales que más identifican los proyectos que salen de este estudio, diría en primer lugar una fundada orientación del diseño a los objetivos del cliente, y en segundo lugar una cuidada atención a la iluminación, natural y artificial.

La iluminación es clave para cualquier negocio, pero en el diseño de restaurantes puede ser determinante, para lo bueno y para lo malo. En un restaurante la luz debe ser la justa, ni mucha ni poca... y, por supuesto, de calidad. Cuando digo calidad me refiero a que la luz debe estar bien planificada para evitar, entre otros problemas, sombras molestas, deslumbramientos, zonas en penumbra, etc.

#### **g) Acústica**

Conseguir un ambiente agradable pasa por tener el control del sonido. Quizá estés pensando en la elección de la música, saber medir los tempos y demás... pero en la calidad del ambiente inciden otros muchos aspectos aparte de la música. Un buen ejemplo es la reverberación, elemento si cabe más importante que la música y a menudo un gran olvidado en el diseño de restaurantes.

En este aspecto, en el diseño de restaurantes adquiere gran importancia la elección de los materiales, siendo las maderas, las telas y demás acabados absorbentes idóneos para conseguir atenuar una sensación tan molesta. Por supuesto, en el mercado tenemos cantidad de productos específicos que nos permitirán tener controlado el “ruido”.

#### **h) Climatización, renovación del aire e interiorismo sensorial**

Una buena climatización es fundamental en la confortabilidad de cualquier negocio y así lo entendemos todos. Sin embargo, a menudo se descuida otro aspecto cuya importancia resulta capital en el diseño de restaurantes: la calidad del aire.

No solo debemos garantizar un clima agradable, sino que debemos asegurar que los visitantes puedan respirar un aire renovado y limpio que evite los malos y molestos olores que se crean inevitablemente en un restaurante. Por tanto, en el diseño del restaurante hemos de prestar suficiente atención a la instalación de renovación de aire y otorgarle, al menos, la misma importancia que a la climatización.

Hemos hablado en repetidas ocasiones de la importancia que tiene en nuestros tiempos el márquetin sensorial, y más concretamente el márquetin olfativo. Pues bien, en el diseño del

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

restaurante el márketing sensorial cobra un protagonismo cada vez mayor. Veamos seguidamente algunas razones.

El ser humano recuerda el 35% de lo que huele y solo el 5% de lo que ve. En 1999, un estudio de la Universidad de Rockefeller (Nueva York) reveló que “el ser humano recuerda el 35% de lo que huele, frente al 5% de lo que ve, el 2% de lo que oye y el 1% de lo que toca”. Te puedes imaginar, entonces, el nivel prioritario que hemos de otorgar a la gestión de olores en un restaurante.

Pero por si esto fuera poco, “la memoria es capaz de retener hasta 10.000 aromas diferentes, mientras que solo puede recordar 200 colores” —añadía el reconocido estudio, que valió el Premio Nobel de Medicina en 2004 a Richard Axel y Linda Buck—. Creo que con esto queda todo dicho.

#### **i) Mobiliario**

Parece lógico y evidente que la selección de mobiliario para restaurantes, tanto de trabajo como de sala, ha de cumplir con unos mínimos de confortabilidad. Sin embargo, a juzgar por lo que vemos a diario, muchos parecen querer echar a los clientes de sus restaurantes cuanto antes.

Dicho esto, también es importante recalcar que existe cierto tipo de restaurantes y situaciones en los que debemos favorecer la rápida circulación de comensales. Y aunque esto no debería incidir en la comodidad de los mismos mientras permanecen en el restaurante, sí debemos buscar en estos casos un equilibrio entre dos objetivos a priori enfrentados: comodidad y rápida circulación de clientes.

La elección del mobiliario para restaurantes pasa por ser uno de los puntos críticos del diseño. No es extraño observar cómo en ocasiones el mobiliario de un restaurante no se encuentra alineado ni con el tipo de cocina, ni con el resto del diseño del restaurante, ni con la funcionalidad del mismo, ni con el *target* o público objetivo. Esto genera inconsistencias graves en la imagen y comunicación del restaurante, pero sobre todo implica una disfunción en la generación de confortabilidad para el cliente.

No debemos olvidar que la funcionalidad, la ergonomía, la belleza, la robustez, la identificación, la relevancia... que exigen los chefs para sus cocinas y/o mobiliario de cocina deben extenderse igualmente a la sala y viceversa. Reiteramos: de los baños a la cocina, de la cocina a la sala y de la sala a la calle, se debe hablar en el mismo idioma y

*Mientras creo el concepto, hago el estudio de mercado y el plan de negocios, también me centro en la búsqueda y todo lo relacionado con la licencia del local*

promulgar idénticos valores. Hablamos de homogeneidad, concepto básico en el diseño del restaurante.

#### 14. Experiencia del cliente en el diseño del restaurante

En el contexto económico y social actual, el cliente dispone de información infinita y canales apropiados que le permiten comparar a golpe de clic y en escasos segundos. Conseguir que un cliente elija un restaurante u otro puede ser cuestión de suerte —piensan algunos conformistas— o de pequeños detalles —aseguran los que tendrán éxito en el futuro.

Como ya hemos mencionado, el buen diseño de restaurantes ha de ser diferente, relevante e intenso, y ha de tener siempre presente la búsqueda de una óptima, diferente, relevante e intensa experiencia del cliente. Esta filosofía será la que guíe el futuro a largo plazo de los restaurantes exitosos.

Los clientes de un restaurante ya no buscan solo comer. Claro que quieren comer, pero también quieren vivir una experiencia gastronómica total y memorable. Y eso no es solo posible en un restaurante con estrellas Michelin, la experiencia del cliente también se debe atender en un restaurante que sirve menús del día, y todo en el diseño de restaurantes debe girar en torno a la experiencia del cliente.

La atención a la experiencia del cliente es una actitud que ha de contemplar y transmitir todo el equipo. El interiorismo del restaurante contribuye a esta experiencia en la parte que le toca, pero nunca será suficiente sin la implicación del equipo y la adaptación de la totalidad de procesos implicados.

No hay duda de que la calidad del producto y la cocina son cruciales para triunfar, pero no suficientes. Hoy en día la calidad se supone, nadie paga un plus por calidad porque la ofrecen también a la vuelta de la esquina. Estamos dispuestos a pagar más por una experiencia memorable que incluya buena calidad y buen servicio, pero no solo calidad y servicio. El diseño del restaurante contribuye a aportar ese plus por el que el cliente está dispuesto a elegirte.

Por todo ello, la selección del interiorista debe regirse sobre la base de que nos aseguremos de que el perfil seleccionado podrá comprender y tener en cuenta los puntos expuestos.

***Como conclusión, recuerda:  
algo es bello cuando tiene un precio sostenible.  
Una buena idea es tener la oficina y la mesa de reuniones  
junto al almacén (cuando tienes un local pequeño).***

## Preparando la operativa

Hasta ahora hemos visto la creación de valor intangible de tu restaurante.

A partir de este capítulo, empezaremos a concretar y plasmar en forma de operativas, manuales y calendarios todo lo que hemos visto en los capítulos anteriores.

En los siguientes capítulos prepararemos:

# LOS ÚLTIMOS NUEVE MESES

*Repasemos en qué punto nos encontramos*

*Calendarios, trámites pendientes y planificación*

## A nueve meses de la apertura

### Hagamos una parada

15. Hemos decidido la forma jurídica con la que operaremos.
16. Tenemos la financiación controlada.
17. Tenemos el concepto claro, o al menos eso parece.
18. Tenemos local.
19. Tenemos o está en trámite todo lo relacionado con las obras y la apertura, y comenzamos las obras.
20. Tenemos arquitecto, interiorista e ingenieros.
21. Tenemos el instalador de cocina y el servicio de sala.
22. Tenemos el diseñador gráfico.
23. Tenemos perfilado el equipo.
24. Hemos creado los manuales de operación.
25. Estamos creando y probando los platos para la carta.
26. Tenemos definida la oferta.
27. Estamos creando toda la estrategia de comunicación, márketing...
28. Estamos creando la estrategia comercial.
29. Estamos decidiendo cómo queremos que viva la experiencia el cliente.
30. Creamos el modelo de gestión.
31. Tenemos la lista de pedidos para cocina y sala: utensilios de cocina, vajilla, cubertería, etc.
32. Tenemos controlados los suministros, el mantenimiento, los seguros, la luz, el agua...
33. Tenemos los uniformes.

34. ...

Si es así, vamos bien,  
y es el trabajo que tenemos  
hasta los 2 meses, en los que  
debemos cambiar el ritmo.

### **¿Dónde puedes adquirir todo lo necesario para el restaurante?**

Cuando faltan apenas varias semanas para abrir el restaurante, te has ocupado ya de tener todos los suministros contratados y en funcionamiento (agua, gas, electricidad, etc.), has contratado y ya te han montado la cocina, y también has comprado toda la maquinaria que necesitarás para cocinar.

Ahora llega el momento de “vestir” el restaurante y de comprar todo lo que te falta para que el restaurante pueda estar operativo en poco menos de dos meses. Necesitarás mobiliario: obviamente mesas y sillas, pero también alacenas, gueridones, carros, armarios, etc. En este terreno, el interiorista te puede ayudar a decidir el estilo según tus necesidades, y a señalarte dónde puedes adquirir estos elementos. También es ahora cuando puedes comprar la vajilla, la cubertería, la cristalería y toda la ropa de sala (manteles, servilletas...).

En lo que respecta a la cocina, deberás completar el equipamiento con los utensilios, cubiertos, máquinas, aparatos y otros elementos que necesitarás para el ejercicio diario del oficio. Existen múltiples empresas especializadas en estos artículos; es aconsejable que veas la oferta de varias de ellas para poder comparar precios, calidades, estilos, variedades...

Esta compra de herramientas se hace una sola vez a gran escala, pero tienes que prever que varios de estos elementos se tienen que ir reponiendo a medida que se rompen o se estropean. Las copas, por ejemplo, son de una gran fragilidad, y no es raro que cada semana que se rompan varias.

### **¿Dónde puedes adquirir los ordenadores y otros elementos de nuevas tecnologías?**

El apartado de nuevas tecnologías es, como hemos visto anteriormente, indispensable en un restaurante que va a nacer bien entrado el tercer milenio. Debes prestar tanto interés a este punto como a otros más estrictamente de restauración, porque, de hecho, también forman parte del proyecto.

Tienes que prever ordenadores para la administración y la gestión, pero también para el personal de cocina y de sala, pues serán sin duda necesarios para las operaciones de registro, de control y de *stock*. Tal vez ya hayas previsto antes, junto a los demás suministros, todo lo relacionado con las comunicaciones telefónicas e Internet. En este caso, como máximo te faltará acabar de adquirir los terminales necesarios de cada formato: teléfonos, *routers*, terminales de cobro, etc.



Este tipo de equipamiento se adquiere en empresas de informática. Es posible que encuentres alguna empresa que pueda darte un servicio global, acaso especializada en restauración y hostelería, con lo que te podrán aconsejar de manera más precisa.

### **¿Cómo daremos a conocer el restaurante?**

Es posible que sea la primera vez que montas un restaurante, incluso que nunca antes hayas estado vinculado profesionalmente a este sector. En este caso, deberás iniciarte también en todo lo concerniente a la promoción del restaurante, a la tarea de dar a conocer tu negocio.

Las herramientas que tienes más a mano son las que te proporciona Internet: puedes promocionarte a partir de Facebook, Twitter o cualquiera de las redes sociales existentes. También puedes darte de alta y promocionarte en blogs, portales y páginas webs de gastronomía. Estudia para ello qué modalidades hay, qué condiciones económicas puede haber y qué perfil de plataforma te resultará más ventajoso.

Los medios de comunicación (periódicos en papel y digitales, televisión, radio) son una ventana abierta al público, aunque, si eres primerizo, es posible que no tengas acceso fácil a ellos. En cualquier caso, debes hacerte un plan y un calendario de comunicación externa, que recoja cada uno de estos elementos que van a participar en la promoción del restaurante.

### **¿Cómo podemos hacer la compra en el día a día?**

El apartado de la compra en un restaurante es crucial, ya que estamos hablando de una materia que se va agotando cada día o cada varios días. Así, hay que prever una compra para llenar la despensa y las neveras, pero también otra para ir reponiendo todo lo que se va agotando a mayor velocidad. Obviamente, lo que marcará tu lista de la compra será la lista de ingredientes que necesites para tus elaboraciones.

Esta compra la puedes ir a hacer tú mismo (o alguien de tu equipo) en tiendas de cada especialidad, pero también puede ser que cuentes con proveedores directos que acudan al restaurante a traerte el género. Todo dependerá de una ecuación cuyos términos son, entre otros, la calidad, el precio y la rapidez del servicio.

Las bebidas, al estar mayoritariamente envasadas, no precisan de esta inmediatez de reposición, por lo que puedes encargarte cantidades mayores, que se guardarán durante más tiempo. Aun así, debes poder tener la flexibilidad para responder a una demanda concreta o a la falta de algún producto.

## LOS ÚLTIMOS 9 MESES

*Repasemos en qué punto nos encontramos  
Calendarios, trámites pendientes y planificación*

En el caso del vino, existen distribuidores que pueden ofrecerte varias marcas de distintas denominaciones de origen, pero también puedes trabajar, para artículos muy concretos, directamente con las bodegas. En el caso del resto de bebidas, los distribuidores suelen llevar artículos de varios tipos (refrescos, cervezas, aguas, etc.).

# LOS MANUALES DE OPERACIÓN



## *Definiendo cómo voy a funcionar*

### *Piensa, planifica y ordena*

Una vez el concepto esté definido y los calendarios estén claros, tendrás que crear un manual de operaciones que te deberá servir:

- Como hoja de ruta hasta que abras;
- como guía cuando el restaurante esté en funcionamiento.

En este último caso, tendrás que prever varios manuales de operaciones; en realidad, uno para cada aspecto y área de tu restaurante.

Pero, ¿qué es un manual de operaciones? Se trata de una guía pormenorizada que recoge todo lo relativo a cada tarea y proceso de tu restaurante: cómo abrir y cerrar, cómo coger las reservas, cómo hacer las compras, cómo reponer, cómo abordar los procesos creativos, etc.

En cierto modo son los protocolos que deberás pensar y redactar para cada tema. Aunque te parezca excesivo, no puedes imaginar hasta qué punto resultará útil tener por escrito todo lo relativo a la sala, a la cocina, al márketing, al área comercial, al mantenimiento, a la limpieza, a los suministros, etc.

En las páginas siguientes te vamos a ofrecer un esquema, una especie de índice de cada uno de estos manuales de operaciones, a fin de que puedas ver de qué modo se organizan. En la página web tendrás cada manual de operaciones íntegro, detallado, teniendo en cuenta que esto no es una ley inamovible, sino que son modelos para que sepas cómo se realizan.

Un manual de operaciones no tiene que ser muy largo, pero tampoco muy corto. Debe incluir lo esencial para que no quede nada sujeto al azar, pero tampoco debe alargarse en consideraciones inútiles. Los manuales de operaciones pueden tener dos formatos:

- Pueden ser manuales impresos, en papel.
- También pueden estar en formato digital. La ventaja de este último formato es que permite organizarlos a partir de un *software* y disponer de un buscador que posibilite agrupar los distintos documentos según diferentes filtros.

## Una actividad que tiene dos fases

A la hora de elaborar los manuales de operaciones deberás tener en cuenta que la restauración es una actividad que tiene dos tiempos muy marcados, o dos fases, cada una de ellas con su modo de funcionar característico.

La primera fase recoge todas las tareas y operaciones necesarias para el servicio, pero que no se desarrollan durante el mismo:

- Limpiar la sala y la cocina
- Encargar la compra
- Tratar con proveedores
- Recibir la compra
- Hacer la *mise en place*
- Atender las reservas de los clientes
- Abrir y cerrar
- Poner a punto la sala
- Preparar vinos
- Limpiar maquinaria
- etc.

La segunda fase es la estrictamente relacionada con el servicio:

- Atender a los clientes
- Cocinar
- Tomar pedidos
- Servir
- Cobrar
- etc.

Para cada uno de estos dos ámbitos se necesitarán manuales específicos. Algunos de ellos pueden ser mixtos; es decir, pertenecer a ambos mundos, como puede ser la atención a los clientes.

## Manual de operaciones de Sala

El manual de operaciones de sala incluye las responsabilidades de cada persona del equipo desde el momento de la apertura hasta el paso a paso del servicio en mesa. Es de gran importancia la claridad en los procesos de este manual, ya que la sala es la parte visible del restaurante, por lo cual una correcta organización de esta mejorará de manera notable la experiencia que tengan nuestros clientes. A continuación te enseñamos los diferentes apartados que se deben incluir en el manual de operaciones de sala.

### Cómo se organiza la sala de un restaurante

En primer lugar, debemos hablar del concepto de “liderazgo”. Cualquier equipo de sala, sea cual sea el nivel o la dimensión del restaurante, necesita la figura de un auténtico líder. Es posible que en restaurantes de muy pequeñas dimensiones el líder sea la única persona que forma el equipo, pero ello no rompe con la filosofía de este concepto. Y es que, sin un líder, difícilmente el equipo obtendrá el nivel de excelencia que debe tener un restaurante, sea cual sea el nivel de sus pretensiones.

Evidentemente, cuanto mayores sean estas, mayor será el nivel de calidad que deberá buscarse en el momento de crear el equipo para afrontar los retos, pero sin duda la pieza clave y la primera a intentar localizar será la del líder.

Una vez tengamos la persona adecuada, será partícipe desde el primer momento del proyecto que hemos conceptualizado, y nos ayudará a pulir detalles en todas las áreas y también, si es posible y si no lo hemos hecho ya, a buscar el resto de nombres que formarán el organigrama de nuestro equipo de sala.

Podríamos dedicar un capítulo entero a las características que debe tener una persona de esta importancia para nuestro proyecto, pero lo concretaremos en la clave de que sea una persona que se gane el respeto no solo de los clientes, sino también del equipo, al mismo tiempo que se gana su confianza y les transmite su pasión por defender y hacer crecer el proyecto, consiguiendo involucrar a cada uno de los miembros del grupo y haciéndolos partícipes de la toma de decisiones y de la búsqueda de soluciones a los problemas que se encuentren en el trayecto. Cualquier buen líder debe

conseguir que cada una de las personas que forman un buen equipo de sala se sienta importante, no porque él quiera hacerle pensar eso, sino porque en realidad lo es, cada uno en su rol. Debe conseguir un engranaje de distintos perfiles y niveles de talento que permita crear una estructura transversal para convertir así al propio equipo en líder.

Tenemos, pues, un concepto, un líder y un equipo que cumple con el organigrama previsto y que será más o menos extenso o complejo en función de la complejidad o tamaño de nuestro proyecto.

Ahora, hay que crear una organización lo más perfecta posible que permita conseguir los mejores resultados de satisfacción, tanto para los clientes como para el propio equipo.

Hay que estructurar las responsabilidades tanto del propio departamento de sala como de las personas que lo forman, para definir de una manera sencilla cómo participa cada uno en el esquema táctico que se plantee y así afrontar cada servicio en las mejores condiciones. Y el mejor de los consejos que podemos dar es, sin duda, inculcar el valor de la polivalencia y de la solidaridad para conseguir un equipo interactivo que sea mucho más fuerte que no separando sus fuerzas a nivel individual.

Como decimos, en función de la complejidad y dimensión del restaurante el esquema puede cambiar, pero aquí enumeramos algunos de los cargos más habituales en la sala de un restaurante que ofrezca gastronomía de cierto nivel:

- Jefe de sala: el líder al que hemos hecho referencia anteriormente.
- Responsables de zona o rango: las personas más preparadas, que serán los principales ayudantes del jefe de sala en la atención directa al cliente y en la coordinación del equipo y sus tareas diarias.
- Camareros: suelen llevar el control del ritmo de las mesas que les han sido asignadas, conociendo todos los detalles a tener en cuenta en cada momento y estando también en contacto directo con el cliente desde el principio hasta el final del servicio.
- Ayudantes de camareros: una pieza clave para agilizar el servicio en mesa y el principal transmisor de mensajes entre la cocina y el camarero. Se ocupan de transportar las elaboraciones finales hasta el comedor.
- Sumiller: responsable de la oferta de vinos y bebidas del restaurante y principal actor de venta con el cliente. Eventualmente puede ser el responsable de crear una oferta de puros si el restaurante contempla este servicio.

- Ayudante de sumiller: en función de su nivel, puede participar con mayor o menor profundidad en el contacto con el cliente, pero es una pieza clave para que la parte mecánica del trabajo esté completada cuanto antes.
- Responsable de la bienvenida, anfitrión/anfitriona (posible responsable de las reservas): persona que enlaza la gestión de las reservas con la organización del servicio y se ocupa de dar la bienvenida a los clientes, de acompañarlos a su mesa y de atender cualquier necesidad que pueda darse hasta su despedida al final de la experiencia.

Otro tema que habrá que estructurar en el primer momento es el del calendario laboral y el de los horarios, tarea nada fácil en el mundo de la restauración, donde normalmente se tiene muy clara la hora en la que se empieza a trabajar, pero no demasiado la hora en la que se termina. Será responsabilidad del líder aplicar el horario de manera que se compensen los días de mayor esfuerzo con los de mayor descanso según la presión del trabajo, aunque, por supuesto, siempre se puede acordar la remuneración de horas extra cuando los presupuestos lo permitan.

Es conveniente que, en el momento de la llegada de una persona al equipo, se le entregue un dossier de bienvenida con todos los detalles generales que debe conocer referentes a las condiciones que la empresa le ofrece en su puesto de trabajo y los detalles que debe tener en cuenta, tanto los comentados anteriormente a nivel de calendario, organización y responsabilidades, como de las normas de actitud, imagen e higiene que se deben asumir desde el primer segundo. Parece algo obvio, pero un contrato laboral no deja de ser un contrato como su nombre indica y, por tanto, implica una serie de condiciones, derechos y obligaciones que deben quedar claras para todos desde el primer momento.

Tenemos las bases centradas, pero hay que inaugurar el restaurante, por lo que tendremos que ponernos manos a la obra.

Es indispensable elaborar un calendario de tareas a realizar desde el primer día en el que el equipo entra en acción hasta el primer día en el que vayamos a recibir clientes. Uno de los problemas que suelen observarse en estos momentos de trabajo a puerta cerrada es la falta de planificación, que se traduce inmediatamente en una falta de eficiencia y en una pérdida de tiempo. Esto ocurre porque los responsables no son conscientes del valor del coste de un día de trabajo de todo un equipo en un restaurante. Es lo primero que deben asumir, sintiendo el negocio como si fuera el suyo propio para optimizar en todo momento el control de gastos, sean generales o referentes a los recursos humanos.



Realizar, pues, un calendario de acciones, una buena distribución de responsables y una lista de control de la realización de estas será vital para ser efectivos y llegar a la inauguración en las mejores condiciones.

Esta misma filosofía debe aplicarse cuando el restaurante va a cerrar por un período largo y también cuando vuelve a reabrir después de este; cuidar de esta eficiencia contribuirá, entre otros aspectos, a que el negocio sea mucho más rentable.

Y sobre todo no será solo una cuestión de limpieza y orden, sino de reuniones continuas.

Entramos en una de las claves para conseguir que un equipo de sala sea extraordinario: reflexión, diálogo, intercambio de ideas, mejoras continuas...: REUNIONES.

Es absolutamente indispensable convertir las reuniones en un hábito, con un horario absolutamente definido en el día a día del equipo y que deberán estar enfocadas a evolucionar continuamente como equipo de sala y a conectar con el equipo de cocina para conseguir que, al final, haya un solo equipo y no varios, como ocurre en muchos lugares que no cuidan de estos detalles absolutamente vitales.

Por ello, recomendamos que se realicen dos reuniones como mínimo: una primera con el equipo de sala para revisar los detalles acaecidos en el servicio anterior, buscando soluciones a los problemas encontrados y repasando también todo lo que ha salido bien, con el fin de reforzar al equipo en sus acciones exitosas; y una segunda con los equipos de sala y cocina (por lo menos con los responsables de cocina), para tratar temas referentes a la oferta, profundizando en el conocimiento que un equipo de sala, como principal transmisor de una filosofía y un estilo de cocina, debe tener, y también para tratar temas que afectan conjuntamente a ambos departamentos y que, por tanto, deben afrontarse con una búsqueda consensuada de soluciones para cada uno de ellos.

De estas reuniones saldrá, pues, la información necesaria para realizar una guía del minuto a minuto de nuestro servicio y también una guía de las elaboraciones que serviremos, y que serán herramientas clave para todas las personas involucradas en el trato con el cliente, ya que nos permitirán visualizar cada momento que se va a presentar durante el servicio. También nos ayudarán a conocer elaboración por elaboración y a saber cómo debemos servir las y presentarlas, incluso dando las recomendaciones pertinentes en cuanto al modo en el que deben comerse, si fuera necesario.

Además, son muchos, cada vez más, los restaurantes que constan de una oferta muy dinámica con novedades continuas y platos del día que hacen aún más obligatorio concentrarse en este reto de conocer bien para transmitir bien.

Una vez el restaurante ha superado la inauguración, llega el reto de convertir la organización de tareas diarias en una máquina perfecta, desde las tareas de limpieza y orden hasta la elaboración de informes (necesarios cuando el propietario o el gestor no vive el día a día del restaurante), el control de estadísticas y datos sobre nuestros clientes y la organización de las compras para que nuestro día a día no se convierta en una anarquía incontrolada, sino en una maquinaria de precisión que permita ser muy eficientes para disponer del máximo tiempo posible para compartir, estudiar y crecer como equipo continuamente.

Una de las principales y más sencillas claves para el éxito de un servicio es que nuestro restaurante esté al 100% a punto cuando abra sus puertas al público. Estaciones de apoyo, material de reserva, orden en cada uno de los espacios... Cualquier pequeño detalle puede ser de vital importancia si falla y convertir un servicio que, de otro modo, hubiera sido un momento para disfrutar y hacer disfrutar, en un momento de sufrimiento que acaba traspasando irremediabilmente al nivel de atención que ofrecemos a nuestros clientes.

De nuevo es indispensable, pues, una buena planificación realizando hojas de tareas semanales y diarias para cada una de las personas del equipo.

Y es indispensable para la salud colectiva del equipo que todas las personas asuman responsabilidades, lo cual permite repartir la presión, al mismo tiempo que hace crecer profesionalmente a las personas que tienen menos experiencia y que buscan su propia evolución personal.

Hay que dotarse de plantillas u hojas organizativas que ayuden a conseguir un trabajo más y mejor ordenado, desde planos de distribución de materiales en nuestro almacén o de botellas en nuestra bodega, otros planos con distintas distribuciones de las mesas en la sala para aplicar según el número de comensales y tipos de mesa que esperamos, hasta la plantilla donde queda reflejada la posición en la que participará cada miembro del equipo en un servicio determinado. Hay muchas, algunas muy sencillas, pero todas suman en conseguir esta buena organización que es clave para el éxito.

Aunque dependerá del tipo de restaurante que gestionemos y del nivel de exigencia que hayamos marcado, por lo general, el equipo de sala debe ocuparse de conocer todos los detalles posibles

acerca de los clientes que nos van a visitar en cada servicio, creando los informes necesarios para que el equipo de cocina sea partícipe de todos los detalles a tener en cuenta. En las reuniones conjuntas diarias que hemos mencionado deberán establecerse todas las estrategias necesarias para preparar un servicio en condiciones, cuidando todos los detalles que permitan desarrollar una atención personalizada para cada situación extraordinaria que se nos presente.

Se trata de ser el transmisor entre cliente y el equipo de cocina, convirtiéndose en el guardián de la experiencia, controlando el tiempo, el tono y los detalles, todos y cada uno de ellos por insignificantes que parezcan, para conseguir un momento agradable o, aún más, un momento mágico y diferencial.

### **Las nuevas tecnologías en la reproducción en sala**

- Mejorar la comunicación entre sala y cocina
- Conocer el estado del servicio en tiempo real
- Poner a disposición más formas de pago facilitando el cobro

Las nuevas tecnologías se han abierto camino también en algunas de las tareas que efectúa el servicio de sala. Por de pronto, existen varios sistemas para tomar el pedido al cliente: desde un bloc electrónico en el que anotar o incluso seleccionar opciones preestablecidas, hasta un sistema que conecta directamente e instantáneamente el pedido con la cocina.

La velocidad y eficacia de la comunicación se han visto afectadas por las nuevas tecnologías de manera positiva, gracias a que han simplificado todos los procesos a comandos y órdenes sencillas, lo que da pie a que se cometan menos errores en el servicio. Así no solo mejora la comunicación entre sala y cocina, sino que también mejora la gestión tanto del servicio como del personal de sala y cocina, al poder ver la información en tiempo real sobre el estado de los pedidos de cada mesa. Esto permite adelantarse al servicio y también tener un control permanente de la oferta y la disponibilidad de cada ítem del menú.

Por otra parte, el sistema de facturación y de pago se beneficia también de las innovaciones. Si bien el pago con tarjetas de crédito ya existía, este se ha generalizado, con sistemas electrónicos mucho más rápidos y fiables, con la posibilidad de pagar con tarjetas de débito, etc.

Las nuevas tecnologías no solo facilitan el proceso de cobro, sino que también generan facilidades de pago a nuestros clientes poniendo su disposición una mayor variedad de mecanismos (por

ejemplo, *bit coins*) y dispositivos (móvil) fuera del efectivo y las tarjetas de crédito, que ofrecen más seguridad en las transacciones y pueden otorgar ofertas especiales

## **Manuales de RRHH (Sala)**

### **Responsabilidades básicas del departamento**

Se deben describir cuáles son las responsabilidades básicas del departamento de Sala y qué funciones debe cumplir, además de cómo controlar los procesos de calidad y la elaboración de informes.

### **Responsabilidades básicas por cargo**

Se deben describir las responsabilidades específicas de cada cargo de la sala, con la finalidad de que ningún trabajo se quede pendiente de desarrollo, y el organigrama.

### **Guía rápida de contacto del personal de sala**

Permite tener los números de contacto del personal de la brigada de sala en caso de una emergencia.

## **Calendario laboral**

### **Horarios**

- Días de apertura semanal
- Horarios de cada persona del equipo

### **Reglamento interno**

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de buenas prácticas de higiene

### **Manual de relación con el cliente**

- Estándar de imagen
- Protocolo de bienvenida
- Estándares de cortesía

- Privacidad de los clientes

## Manuales de apertura y cierre

### Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)

- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificación de las tareas a desarrollar durante la apertura:
  - Limpieza a fondo de la sala
  - Verificación de funcionamiento de la maquinaria
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto de la sala
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*:
  - Capacitaciones
  - Evaluaciones sobre la carta
  - Ensayos de circuitos
- *Soft opening*
- Implementación de ajustes vistos durante el *soft opening*
- Apertura

### Manual de tareas para cierre por fin de temporada/vacaciones

- Despedida del equipo
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificación de las tareas a desarrollar durante el cierre:
  - Limpieza a fondo de la sala

- Verificación de funcionamiento y limpieza a fondo de la maquinaria
- Elaboración y valoración de inventarios
- Elaboración de pedidos para el inicio de la siguiente temporada
- Recogida de la sala para cierre
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check list* de tareas por días
- Comprobación del estado de los equipos e infraestructuras (neveras apagadas, registros de agua cerrados, sistemas de seguridad, etc.)
- Recolección de estadísticas
- Cierre

#### **Manual de tareas para reapertura de temporada**

- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal
- Identificación de las tareas a desarrollar durante la apertura:
  - Limpieza a fondo de la sala
  - Verificación de funcionamiento de la maquinaria
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto de la cocina
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Capacitaciones
- Evaluaciones sobre la carta
- Ensayos de circuitos
- Gestión de reservas y peticiones recibidas durante el periodo de cierre
- Apertura

## Manual de compras (Sala)

### Manual de elaboración de pedidos

- Identificación y verificación de lo que necesitamos comprar:
  - Inventarios
  - *Stocks* mínimos y máximos
  - Previsión
  - Cuadrante de días de pedidos y recibo a proveedores

Una correcta organización en los días de entrega nos permite optimizar el tiempo que invertimos en elaborar y recibir la compra, ya que teniendo una buena previsión podemos reducir la actividad del proceso de compra de diario a dos o tres veces por semana, según qué producto trabajemos.

Establecer horarios de entrega a los proveedores nos permite no solo ahorrar tiempo en la operativa diaria, sino que también nos da la posibilidad de poder reaccionar frente a posibles contratiempos que se presenten con los proveedores, como que falte parte del pedido.

- Reservas
- Eventos
- Listado de *mise en place*
- Listado de los productos que necesitamos, organizados por proveedor
- Contacto con el proveedor:
  - Vía *e-mail*
  - Vía telefónica
  - Vía SMS
- Generación de actas o órdenes de compra
- Archivo de las órdenes de compra de manera adecuada
- Sistema informático
- Compra habitual:

- Servicio de lavandería
- Materia prima
- Compra periódica
- Compra única por temporada:
  - Vajilla, menaje y cristalería
  - Maquinaria
  - Vinos Primera Compra
  - Uniformes
  - Mantelería

#### **Manual de recibo de proveedores/compras**

- Fichas técnicas de productos
- Paso a paso del recibo de materia prima:
  - Control horario del proveedor
  - Verificación de la calidad (ficha técnica del producto)
  - Compra con orden de compra
  - Comprobar albaranes, cantidades y pedidos
  - Archivo adecuado de los albaranes, en coordinación con el dpto. de Contabilidad
  - Almacenar adecuadamente según tipo de producto
  - Ingreso de los productos en el sistema

#### ***Protocolo de devoluciones y cambios***

#### **Manual de compras al contado fuera de proveedores habituales**

##### ***Base de datos de proveedores***

- ¿Por qué?
  - Es una herramienta necesaria para realizar de manera adecuada el proceso de compra y la gestión de los proveedores.
- ¿Para qué?



- Nos ayuda a identificar con qué proveedor nos conviene trabajar, teniendo en cuenta los precios y la disponibilidad de los productos que necesitamos.
- Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores.
- ¿Cómo?
  - La base de datos de proveedores se compone de:
    - Ficha de proveedor
    - Agenda de proveedores

### ***Ficha de proveedor***

Información del proveedor:

- Fecha de creación
- Clasificación
- Nombre/Razón social
- NIF
- Dirección
- Teléfonos de contacto
- Fax
- *E-mail*
- Descripción del proveedor
- Datos bancarios para acreditar pagos
- Listado de productos y servicios
- Personas de contacto según cargos y relación
- Observaciones a tener en cuenta

### ***Agenda de proveedores***

- Organización de los proveedores por tipo de servicio
- Organización de los proveedores por tipo de producto

- Organización de los proveedores por frecuencia de trabajo
- Organización de los proveedores por años de relación comercial
- Valoración de calidad de cada proveedor

### **Relación con los proveedores**

El trato que damos a nuestros proveedores debe tener la misma importancia que el que damos a nuestros clientes: de ellos depende que parte de nuestra operación se pueda llevar a cabo de manera adecuada, por lo que tenemos que saber con qué proveedor estamos tratando y qué importancia tiene para nuestra operación, ya que de ello dependerá que debamos ser un poco más flexibles con algunos proveedores que con otros.

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria; por ejemplo, eventos de última hora como que la rotación de nuestros clientes sea superior a la esperada y nos encontremos cortos de productos para poder completar nuestra oferta. El cumplimiento de los pagos según los términos acordados es de vital importancia para mantener las buenas relaciones con cada proveedor.

## **Manual del almacén**

- Plano de distribución de los ítems
- Protocolo del control de entradas y salidas
- Planificación del mantenimiento del almacén (compartido con cocina)

### **Almacén de vinos**

- Organizados según la categoría:
  - Tipo de vino
  - Rotación
  - Fecha
  - País/Origen

### **Seguimiento de control de temperatura y humedad de la bodega**

- Protocolo de entradas y salida

- *Software*
- Plano de distribución de los ítems

## Manual de puesta a punto de la sala

- Distribución de las áreas de trabajo
  - Plano de neveras de vinos y bebidas
  - Distribución de barras
  - Distribución de estaciones y guerdones
  - Distribución del *office* de camareros
  - Distribución de cajas
- Guía de montaje de sala
  - Fotos del montaje
- Organización de tareas
  - Tareas de rutina diaria
    - Hojas de *mise en place*
  - Tareas semanales
    - Responsables de tareas concretas
  - Tareas mensuales
    - Inventarios
- Organización de tareas de limpieza
  - Tareas de rutina diaria
    - Limpieza diaria de cocina antes y después del servicio
  - Tareas semanales
    - Limpiezas a fondo
  - Tareas mensuales
    - Otras limpiezas
    - Reordenación de espacios
- Guía de utilización de productos de limpieza (ácidos y corrosivos)

- Guía de control (antes de apertura)
- *Check-list* de comprobación paso a paso de que la casa está al 100% a punto para el servicio

## **Manual de mantenimiento (relacionado con el dpto. de Infraestructuras)**

### **Protocolo de actuación/Hoja de incidencias**

Guía de referencias de productos necesarios para mantenimiento.

## **Manual de servicio**

### **Filosofía del servicio**

#### **Guía de preparación de un servicio (antes)**

- Revisión de las reservas
- Clientes/Fichas de cliente: atenciones personalizadas
- *Seating*
- Organización de los rangos
  - Por número de personas
  - Características de los clientes (idioma o nacionalidad)
  - Eventos o grupos

#### **Paso a paso del servicio (durante)**

Paso a paso de cómo atender una mesa desde la bienvenida hasta que el cliente se va.

#### **Cierre de caja**

- Qué es el cierre de caja
- Qué información se tiene que ver reflejada en un cierre de caja
  - Propinas
  - Pagos con tarjetas (Visa, Amex)
  - Pagos en efectivo
  - Invitaciones

- etc.
- Paso a paso del cierre de caja

### **Recopilación de datos del servicio (después), con el apoyo fundamental de un *software* de gestión**

- Fichas de clientes (ver plantilla Heart)
- Estadísticas
  - Hora de llegada
  - Nacionalidad
  - Promedio de edad
  - Tiempo en mesa
  - Control de cubiertos
- Análisis de ventas
  - Ingresos
    - Alimentos
    - Bebidas
    - Otros
  - Productos con más aceptación
- Informes
  - Del servicio
  - De las invitaciones
  - Protocolo de entrega de informes

## **Reuniones**

### **Planificación de las distintas reuniones**

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales

### **Protocolo**

- *Brief* de las reuniones
- Acta de las reuniones

### **Archivo de seguimiento**

- Qué pasó la semana pasada

### **Oferta**

#### **Guía de elaboraciones de cocina**

- Descripción
  - Alergias
  - Procesos de elaboración
  - Origen de los ingredientes
  - Descripción larga para personal del servicio
  - Foto
- Cómo hay que marcar la mesa para cada plato
  - Utensilios necesarios
  - Ubicación de los utensilios en mesa
- Explicación y recomendación al cliente
  - Descripción corta para clientes en diferentes idiomas
  - Manera de comer

#### **Carta de cócteles**

- Descripción de las bebidas
  - Corta para los clientes
  - Larga para el personal de sala
- Alérgenos y restricciones alimentarias
- Foto

### **Carta de vinos**

- Descripción de los vinos
  - Corta para los clientes
  - Larga para el personal de sala
- Posibles maridajes (diferentes precios) recomendados con los platos de la carta
- Protocolo de servicio

### **Carta de destilados, aguardientes...**

- Descripción de las bebidas
  - Corta para los clientes
  - Larga para el personal de sala
- Posibles maridajes (diferentes precios) recomendados con los platos de la carta
- Protocolo de servicio

### **Carta de puros**

- Descripción de los ítems
  - Corta para los clientes
  - Larga para el personal de sala
- Foto
- Protocolo de servicio

### **Carta de *merchandising***

- Descripción corta de los ítems
- Especificaciones
- Tallas y colores disponibles

## Manuales de seguridad/riesgos laborales

### Manual de capacitación

- Planificación de la capacitación
- Manual de buenas prácticas e higiene alimentaria
- Requisitos para inspecciones de Sanidad
  - Guía de materiales: vajilla especial
- Prevención de riesgos laborales

### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias

### Protocolo de accidentes

- Del equipo
  - Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

### Manual del *software* de gestión

- Manual de usuario
- Protocolo de actuación para problemas en el *software*

### Base de datos

- Fichas de clientes
- Fichas de la brigada
- Proveedores
- Inventarios del departamento de Sala
- Hojas y formatos



## General

- Un día en la sala

## Manual de operaciones de Cocina

Para obtener los mejores resultados a nivel de operativa, la cocina debe tener muy buena organización y coordinación en todos sus procesos, ya que la calidad depende de muchos factores, desde cómo se elabora y se recibe la compra hasta la continuidad en la supervisión de procesos que afectan no solo al producto final, sino también a la rentabilidad de este.

A continuación veremos cómo deben ser los manuales necesarios para una buena operativa de cocina en un restaurante.

### Las nuevas tecnologías en la reproducción en cocina

- Sistemas informáticos para estandarización de procesos
- Control de inventarios

Aunque pueda parecer que las tareas de cocina son ajenas a las nuevas tecnologías, ya hemos citado en el apartado del servicio la novedad que supone que el pedido aparezca inmediatamente en una pantalla o en otra plataforma para su rápida y ordenada gestión; entre otras cuestiones, conlleva la desaparición de los vales, de las confirmaciones de viva voz, etc. Un cambio de paradigma en lo que representa la cocina de un restaurante.

Por otra parte, los sistemas informáticos también pueden ser muy útiles para el control de los *stocks* de productos, así como para las operaciones de compra y de pedidos a proveedores a través de Internet.

Aunque pueda parecer que las tareas de cocina son ajenas a las nuevas tecnologías, no lo son: las nuevas tecnologías han encontrado su lugar en las cocinas, unas veces como aparatos que nos permiten cocinar de manera diferente, otras que mejoran los procesos de control, como los equipos programables a través de un *software* que gestiona su funcionamiento con parámetros estandarizados por el cocinero.

### Las nuevas tecnologías en el proceso creativo

- Bases de datos y referencias extensas

- Mejora de la comunicación entre equipos de trabajo
- Facilidad de archivo de información

En un restaurante en el que se destinen recursos de tiempo, personal y dinero a crear, las nuevas tecnologías constituyen una ayuda muy importante. De entrada, las técnicas de registro se sirven de estas herramientas, tanto en lo referente al archivo de datos como al registro de fotografías o vídeos mediante la tecnología digital, que permite obtener millares de imágenes de cada prueba que se haga.

Por otra parte, Internet facilita la documentación y la consulta instantánea por parte del equipo en el momento en que se están desempeñando tareas creativas.

Las nuevas tecnologías nos conectan con el mundo, lo que nos permite acceder a una base de datos sin igual a la hora de buscar referencias o de verificar si lo que estamos creando ya se ha hecho o no; igualmente, nos permiten participar en proyectos con más personas de manera dinámica, a través de redes sociales y nuevos medios de comunicación (WhatsApp, Skype) en el desarrollo de lo que estamos creando.

Las nuevas tecnologías nos dan la gran ventaja que nos facilita la organización y el archivo de toda la información que generamos en el proceso creativo, haciéndola más accesible y clara (ayudas audiovisuales). Esto nos permite retomar el proceso creativo en el punto que queramos, si cambiamos la dirección de la idea.

## **Cómo organizar el día a día de la cocina**

### **El personal**

El personal de cocina está organizado por diferentes rangos, que implican mayor o menor responsabilidad:

#### ***Chef ejecutivo***

Es el máximo responsable de todo lo relacionado con la cocina, no solo de ver que funcione de manera adecuada, sino también de auditar todos sus procesos manteniendo los costes de materia prima propuestos, de desarrollar nuevas propuestas y menús, de mantener una buena relación tanto con proveedores como clientes, de elaborar los horarios del personal y de gestionar la oferta gastronómica de eventos y reservas especiales. Es parte de la imagen corporativa de la empresa.

### **Jefe de cocina**

Es el responsable de supervisar la operativa diaria de la cocina y de dirigir el servicio y organizar los pedidos a los proveedores.

### **2.º jefe de cocina**

Apoya al jefe de cocina en sus tareas y lo reemplaza en funciones cuando este no está, y también apoya a las partidas durante el trabajo de *mise en place*.

### **Jefes de partida**

Son los responsable de cada partida del restaurante.

### **Ayudantes**

Son los que apoyan a los jefes de partida a elaborar sus tareas diarias.

### **Stagers**

Son estudiantes de cocina que no han terminado su formación pero que participan en las tareas del restaurante como parte de su formación.

## **La distribución del espacio, las partidas y el trabajo**

El espacio en la cocina se divide generalmente en 2, 3 o 4 partes:

### **Cocina caliente**

Es la parte de la cocina donde están instalados los fogones y hornos y los aparatos con los que damos cocción a los alimentos; es habitualmente donde se cocinan los productos que se servirán calientes; la cocina caliente, a su vez, está dividida en partidas: la partida de carnes (se encarga de cocinar carnes rojas y aves) y la partida de pescados (se encarga de cocinar pescados y mariscos).

### **Cocina fría**

Es la parte de la cocina donde se elaboran los platos que se sirven fríos; suele estar en un área refrigerada dentro de la cocina, apartada del calor que generan los hornos y fogones; en esta sección se ubica la partida de entrantes, que es la encargada de elaborar los platos del menú que se sirven fríos.

Por cuestiones de falta de espacio, es habitual que en la cocina fría se encuentre no solo la partida de entrantes, sino también la de pastelería.

### **Pastelería**

Es la sección de la cocina en la cual se preparan algunos aperitivos, las elaboraciones dulces del menú y la panadería y bollería (si se realiza en el restaurante). Dependiendo del espacio del que dispongas en tu restaurante, es ideal que esta partida tenga su espacio propio. Sin embargo, es habitual que se encuentre dentro de la cocina fría.

### **Producción**

Dependiendo del volumen de trabajo de tu restaurante y del tamaño de tu cocina, es posible que necesites una zona de producción, en la cual se llevan a cabo todas las elaboraciones base necesarias para los platos de cada partida, tales como caldos y bases de salsas, al igual que todas las elaboraciones que generalmente necesitan mucho tiempo y espacio para realizarse.

Esta sección puede disponer o no de equipos de cocción, como horno y fogones, al igual que equipos de refrigeración, como abatidores y ultracongeladores.

### **La distribución del trabajo en las partidas durante la *mise en place***

La distribución del trabajo en las partidas se puede realizar de las siguientes maneras:

35. Dividiendo los platos de la carta por partidas: es decir, la partida de carnes se encarga de los platos y acompañamientos de las carnes; la partida de entrantes, de todos los entrantes, etc.
  - Esta manera de dividir el trabajo tiene la ventaja de que cada estación lleva control de toda su producción y las elaboraciones de cada plato; sin embargo, cuenta con la desventaja de que la realización de algunas elaboraciones aumentan el trabajo en las partidas.
36. Dividiendo las elaboraciones de cada plato en las partidas; es decir, que cada partida se encarga de hacer algunas elaboraciones de otras partidas, como el acompañamiento y las decoraciones de platos que no son propias de su partida.
  - Esta manera de repartir el trabajo tiene la ventaja de que cada partida tendrá más o menos la misma carga de trabajo durante la *mise en place*; sin embargo, tiene la desventaja de que cada responsable de partida lleva menos control de la producción que necesita para sus platos.
37. Crear una mesa de trabajo central en la cual, al inicio de la jornada, participa personal de todas las partidas para realizar las tareas que llevan más tiempo de manera más rápida, ya que se cuenta con más manos para cada tarea, para luego deshacerla y que cada partida continúe con las elaboraciones propias.

- Esta manera de realizar el trabajo durante la *mise en place* tiene la ventaja de que ahorra mucho tiempo a cada partida; sin embargo, requiere de una buena planificación y organización de las tareas para que sea realmente productiva.

### **Cómo debe organizar el trabajo de *mise en place* cada partida**

Es importante que cada responsable de partida realice un listado al final de la jornada del día anterior de todo lo que hay que elaborar al día siguiente, de modo que al iniciar la jornada no se pierda tiempo organizando las tareas especificando las cantidades a elaborar.

Cada partida ha de organizar el trabajo de *mise en place* siguiendo este orden de preferencia:

#### 38. Disponibilidad de la elaboración para el servicio:

- Hay que dar prioridad a preparar las elaboraciones necesarias para el momento del servicio, con el fin de poder tener la oferta completa para nuestros clientes.

#### 39. Tiempo que tarda cada elaboración:

- Siempre debemos empezar por las elaboraciones que tardan más tiempo en realizarse, para que al final de la jornada estén terminadas y no tengamos que dejarlas a medio hacer para terminarlas el día siguiente.

#### 40. Atención que hay poner a las elaboraciones:

- Las tareas a las que hay que prestar poca atención (cocción de caldos, reducciones, etc.) nos permiten, mientras tanto, llevar a cabo otras tareas y así poder ser más productivos.

#### 41. Vida útil de las elaboraciones:

- Debemos dejar las elaboraciones más delicadas, que puedan oxidarse o marchitarse si se elaboran con mucho tiempo de antelación, para el final de las tareas de *mise en place*, de modo que estén en perfecto estado a la hora del servicio.

#### 42. Tipo de tarea a realizar:

- Para no perder tiempo organizando la partida para cada elaboración, es recomendable llevar a cabo todas las tareas que son parecidas una detrás de otra. Por ejemplo: si tienes varias elaboraciones que requieren cortar verduras, corta todas las verduras que necesites para luego realizar tus elaboraciones por separado y no tener que perder tiempo más tarde en montar la partida para cortar verduras de nuevo.

## **Desplazamientos**

Es importante que los cocineros se organicen para aprovechar al máximo los desplazamientos que realizan dentro de la cocina, para no perder tiempo en traer o llevar cosas.

Se puede ganar mucho tiempo reduciendo los viajes que hay que realizar a las neveras a por la materia prima y a la zona de lavado a por material de cocina; para ello, el cocinero siempre debe tener en cuenta cual es la siguiente tarea que debe realizar.

## **Las tareas de limpieza**

Las tareas de limpieza se han de organizar en tareas diarias y semanales.

### ***Tareas diarias***

Son las todas la tareas de mantenimiento de la limpieza general; en estas incluimos la limpieza después del servicio.

### ***Tareas semanales***

Son las tareas de limpieza más exhaustiva, que se realizan una o dos veces por semana; en estas incluimos la limpieza a fondo de las neveras, la campana y todas las estanterías.

Para reducir el tiempo que se invierte en la limpieza de la cocina es importante delegar a cada persona de la cocina una tarea específica de la limpieza, con el fin de que no queden tareas pendientes o se dedique más tiempo del necesario a una tarea.

Es importante elaborar un calendario semanal en el cual se especifiquen las tareas de limpieza diarias y semanales, no solo para mejorar la organización sino también porque es uno de los requisitos para aprobar una inspección de Sanidad.

## **Manual de RRHH (Cocina)**

### **Responsabilidades básicas del departamento**

- Cuál es el trabajo de la cocina
- Control de costes
- Control de procesos y calidad
- Informes

### Responsabilidades básicas por cargo

- Chef ejecutivo
- Jefe de cocina
- *Souschef*
- Jefes de partida
- Cocineros
- Ayudantes
- *Stagers*
- Responsable de *plonge*
- *Plonger*

### Organigrama

#### Guía rápida de contacto del personal de cocina

- Guía rápido de contacto

### Calendario laboral

#### Horarios

- Días de apertura a la semana
- Turnos partidos o corridos

### Reglamento interno

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de buenas prácticas de higiene

### Manual de relación con el cliente

- Estándar de imagen
  - Uniforme

- Protocolo de bienvenida
- Estándares de cortesía
- Privacidad de los clientes

## Manuales de apertura y cierre

### Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)

- ¿Por qué?
  - La inauguración es la primera imagen que nuestros clientes e invitados tienen de nuestro negocio, por lo cual es un punto crítico en la trayectoria del restaurante que debe hacerse de la manera adecuada para empezar con buen pie.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a controlar que estamos cumpliendo con los tiempos estimados antes de la apertura y todos los procesos necesarios para realizar una inauguración en la cual tengamos el control de las cosas.
- ¿Cómo?
  - Introducción al equipo (personal nuevo)
  - Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
  - Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
    - Limpieza a fondo de la cocina
    - Verificación de funcionamiento de maquinaria
    - Verificación de inventarios
    - Elaboración de pedidos
    - Puesta a punto de la cocina
  - Organización y asignación de tareas por equipos
  - *Check-list* de tareas por días
  - Programación de la *mise en place* hasta los días de *soft opening*
  - *Soft opening*
  - Implementación de ajustes vistos durante el *soft opening*
  - Apertura



### Manual de tareas para cierre por fin de temporada/vacaciones

- ¿Por qué?
  - La manera en la que elaboramos el cierre establece las condiciones de cómo nos encontramos el restaurante el día de la reapertura, por lo cual debe ser muy claro y organizado para poder iniciar la apertura de la mejor manera posible.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a optimizar el tiempo que invertiremos en cerrar el restaurante, para ahorramos gasto de personal y servicios, al igual que mejora las condiciones de cómo encontramos las cosas al volver del cierre.
- ¿Cómo?
  - Despedida del equipo
  - Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
  - Identificar las tareas a desarrollar durante el cierre
    - Limpieza a fondo de la cocina
    - Verificación de funcionamiento y limpieza a fondo de maquinaria
    - Elaboración y valoración de inventarios
    - Elaboración de pedidos para el inicio de la siguiente temporada
    - Recogida de la cocina para cierre
  - Organización y asignación de tareas por equipos
  - *Check-list* de tareas por días
  - Comprobación de estado de los equipos e infraestructuras (neveras apagadas, pasos de gas cerrados, etc.)
  - Recolección de estadísticas
  - Cierre

### Manual de tareas para reapertura de temporada

- ¿Por qué?
  - Para retomar la actividad del restaurante sin tener contratiempos, todo debe estar a punto para su utilización.

- ¿Para qué?
  - Nos da el paso a paso a seguir para no dejar nada de lado que luego pueda causar inconvenientes en el inicio de la operación y que puedan afectar a la imagen del restaurante.
- ¿Cómo?
  - Introducción al equipo (personal nuevo)
  - Programación de horarios del personal
  - Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
    - Limpieza a fondo de la cocina
    - Verificación de funcionamiento de maquinaria
    - Verificación de inventarios
    - Elaboración de pedidos
    - Puesta a punto de la cocina
  - Organización y asignación de tareas por equipos
  - *Check-list* de tareas por días
  - Programación de la *mise en place* hasta el día de la apertura
  - Apertura

## Manual de compras (Cocina)

### Manual de elaboración de pedidos

- ¿Por qué?
  - Sin los pedidos adecuados, podemos gastar más dinero del necesario.
  - Nuestra oferta se puede ver afectada por no disponer de los ingredientes necesarios para la *mise en place*.
  - Mantener una buena relación con los proveedores.
- ¿Para qué?
  - Para poder disponer siempre de producto de buena calidad, controlar que no pedimos más de lo necesario y optimizar el tiempo que dedicamos a recibir a los proveedores.
- ¿Cómo?

- Identificar y verificar qué necesitamos comprar:

- Inventarios
- *Stocks* mínimos y máximos
- Previsión
- Cuadrante de días de pedidos y recibo a proveedores

Una correcta organización en los días de entrega nos permite optimizar el tiempo que invertimos en elaborar y recibir la compra, ya que teniendo una buena previsión podemos reducir la actividad del proceso de compra de diario a dos o tres veces por semana según qué producto trabajemos.

Establecer horarios de entrega a los proveedores nos permite no solo ahorrar tiempo en la operativa diaria, sino que también nos da la posibilidad de poder reaccionar frente a posibles contratiempos que se presenten con los proveedores, como que falte parte del pedido.

- Reservas
  - Eventos
  - Listado de *mise en place*
- Realizar un listado con los productos que necesito, organizado por proveedor
  - Contactar con el proveedor
    - Vía *e-mail*
    - Vía teléfono
    - Vía SMS
  - Generar un acta o orden de compra
  - Archivar las órdenes de compra de manera adecuada
  - Sistema informático
  - Compra habitual
  - Materia prima
  - Compra periódica
    - Compra única por temporada
  - Materia prima/elaboraciones base comida familia

- Vajilla
- Menaje
- Maquinaria
- Uniformes

### **Explicación del proceso de compra**

El proceso de compra va mas allá de, simplemente, pedir a los proveedores que envíen productos al restaurante; para hacerlo adecuadamente y saber que pedimos lo que realmente necesitamos, tenemos que seguir los siguientes pasos:

- Identificar qué necesito
- Seleccionar a los proveedores
- Elaborar los pedidos
- Recibir a los proveedores
- Almacenar y controlar la compra
- Optimizar el proceso de compra

### **Identificar qué necesito**

Existen varias herramientas que me pueden ayudar a gestionar mi proceso de compra en el restaurante de manera correcta para no quedar corto en los pedidos ni pedir de más.

- **Reservas y eventos:** las reservas y eventos pueden dar un número inicial de los comensales que vamos a tener en el restaurante.
- **Previsión:** es la cantidad de personas que esperamos recibir fuera de las reservas o eventos, en función del movimiento y la rotación de clientes que hayamos tenido de acuerdo a un historial de días, semanas, y meses.
- **Promedios de venta de platos por servicios:** conociendo la rotación y los promedios de venta de cada plato del menú, podemos ajustar los pedidos aumentándolos para no quedarnos cortos en ninguna elaboración.
- **Inventarios, *stocks* mínimos y máximos:** los inventarios nos indican cuántos productos tenemos en nuestro restaurante, y los *stocks* mínimos y máximos nos indican la cantidad

mínima y máxima que debemos tener de un producto para cubrir la operación durante un periodo de tiempo determinado.

Si comparamos los *stocks* mínimos máximos y el inventario, podremos conocer qué cantidad de productos tenemos que pedir.

- **Hojas de producción:** verificando las producciones programadas para el día siguiente o a lo largo de la semana, sabremos cuántos productos tenemos que pedir para poder realizar las producciones.
- **Hojas de días de pedido:** las hojas de días de pedido nos muestran qué día nos sirven o se realizan los pedidos a diferentes proveedores, y nos ayudan así a ser más acertados con las cantidades que pedimos, según la previsión y las reservas que tenemos.

### **Seleccionar a los proveedores**

La selección de tus proveedores va a influir no solo en la calidad de tus platos, sino también en el ritmo de tu operativa diaria. Cuando elijas a tus proveedores, ten en cuenta lo siguiente:

- **Ubicación geográfica:** la distancia a la que se encuentran los proveedores de tu restaurante influye directamente no solo en la rapidez de su servicio, sino también en su regularidad: piensa que, normalmente, los proveedores organizan sus rutas de reparto según la ubicación de los restaurantes, por lo cual, si tus proveedores están cerca del restaurante, podrán incluirte en varias de sus rutas y servirte varias veces al día.
- **Intenta trabajar con proveedores que tengan productos locales** (si tu oferta te lo permite): esto afectará a la calidad de tus elaboraciones, ya que la distancia entre el lugar donde se elabora el producto y tu restaurante será más cercana, de modo que seguramente tendrás unos productos más frescos y de mejor calidad, posiblemente a un mejor precio que algunos productos importados.
- **Visita a los proveedores:** ver las instalaciones de tus proveedores te permitirá observar de qué manera almacenan o elaboran sus productos, de modo que puedes tener un mayor control sobre la trazabilidad de los ingredientes que utilizan y si mantienen la calidad que necesitas antes de que lleguen a tu restaurante.
- **Transporte:** pon especial atención a la manera en la cual los proveedores transportan los productos que te traen y si estos cumplen con las normativas sanitarias, para evitarte problemas de contaminación cruzada en tus alimentos.

- **Días y horarios de servicio:** procura que los días de servicio y los horarios de tus proveedores coincidan con los de tu restaurante, para que sea fácil coordinar los pedidos con tu personal. También, que los horarios de atención a tus clientes no coincidan con los de recibo de proveedores, para que no tengas que perder tiempo recibiendo a algún proveedor mientras estás en medio del servicio.
- **Atención al cliente:** valora la calidad de la atención de tus proveedores, ya que en muchas ocasiones tendrás que contactar con ellos rápidamente para resolver algún imprevisto de última hora o para realizar alguna devolución, y la efectividad con la que ellos te atiendan puede significar una gran diferencia para tu operación.
- **Devoluciones:** pon especial atención a cómo gestionan tus proveedores los cambios o devoluciones de los productos que les pides; esto puede marcar una gran diferencia a la hora de pagarles, teniendo en cuenta que los pagos no suelen ser inmediatos sino a lo largo de varios días.
- **Condiciones de pago:** considera la flexibilidad de tus proveedores frente a tus condiciones de pago; por ejemplo, si aceptan o no el plazo de días que tienes estimado para tus pagos, ya que eso conllevará una gran diferencia en la carga de trabajo del departamento contable.
- **Disponibilidad y regularidad de los productos:** ten en cuenta que las muestras y los primeros pedidos que realices a tus proveedores serán los que de mejor calidad te lleguen, ya que los proveedores te enviarán lo mejor que tienen para asegurarte como cliente nuevo. Por lo cual, debes mantener un control sobre la regularidad de la calidad de los productos que te envía el proveedor para asegurarte de que son como el primer día, al igual que siempre tengan disponibilidad de esos productos para asegurar la regularidad de tu oferta.
- **Variedad de catálogo:** trabajar muchos productos con un solo proveedor puede ayudarte a tener más poder de negociación, debido a que puedes negociar el precio de algunos ítems teniendo en cuenta el consumo general que tienes con él, y no solo de los ítems específicos. Sin embargo, es recomendable tener siempre otros proveedores en caso de que el habitual no tenga disponibilidad de algún producto, o bien no se puedan negociar los precios y sea más barato comprar ciertos productos a otro proveedor.
- **Atención a tus necesidades:** la relación con tu proveedor puede ir más lejos que solo la compra de productos; muchas veces, puede ayudarte a conseguir productos que están fuera

de su catálogo o cambiar su producto (peso de las porciones, formato de venta, etc.) para cubrir tu necesidades.

- **Relación con el proveedor:** el trato que damos a nuestros proveedores tiene que tener la misma importancia que el que damos a nuestros clientes, ya que de ellos depende que parte de nuestra operación se pueda llevar a cabo de manera adecuada. Por ello, tenemos que saber cómo es de importante cada proveedor para nuestra operación, ya que de ello dependerá que seamos un poco más flexibles con algunos proveedores que con otros.

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria, como eventos de última hora, o que la rotación de nuestros clientes sea superior a la esperada y nos encontremos cortos de productos para poder completar nuestra oferta.

El cumplimiento de los pagos según los términos acordados es de vital importancia para mantener las buenas relaciones con cada proveedor.

### **Elaborar los pedidos**

Una vez he identificado qué necesito comprar y he seleccionado a mis proveedores, inicio el proceso de elaboración de pedidos de la siguiente manera:

43. Agrupo todos los productos que voy a pedir por proveedores, intentando hacerlo, si es posible, en grupos reducidos para optimizar el proceso de elaboración de los pedidos y el recibo de los proveedores.
44. Contacto con el proveedor para realizar el pedido.
  - Por vía telefónica:
    - Suele ser la manera más habitual y eficiente, ya que recibes un *feedback* inmediato de si los productos que esperas recibir están disponibles o no para el día programado para la entrega. La única desventaja es que no se genera ningún documento en el cual quede escrito lo que debe contener tu pedido; además, dependiendo de los horarios de atención y disponibilidad de los proveedores, a veces tendrás que dejar tu pedido al contestador automático.
  - Por *e-mail* o SMS:
    - Enviar un *e-mail* a los proveedores te asegura que nada de lo que pediste se va a quedar fuera del pedido; además, puedes enviarles instrucciones como el lugar y el horario de

entrega, o más información de cómo quieres tus productos. Sin embargo, esta opción no te deja tener un *feedback* inmediato de si los productos están disponibles o no.

45. Genero un documento (una *orden de compra*) que especifique que es lo que hemos pedido y cuándo llegará, especialmente si la persona que elabora los pedidos no va a ser la que los recibe.

### **Recibir a los proveedores**

En este proceso se siguen los pasos siguientes:

46. A la llegada del proveedor, comprobamos que está dentro de su horario de entrega de pedidos.
47. Verificamos que la calidad y las características de los productos que se reciben sean las indicadas en el pedido; para facilitar esta tarea, podemos crear fichas de cada producto en las que se indiquen las características organolépticas y de empaquetado que debe cumplir cada producto.
48. Comprobamos que el peso indicado en el albarán del proveedor coincida con el peso de los productos que traen y el peso que se ha pedido; cualquier exceso de peso considerable tendría que ser devuelto al proveedor.
49. En caso de que no pueda ser devuelto en el momento, contactamos inmediatamente con el proveedor para coordinar otra fecha de devolución.
50. No debemos recibir ningún producto que no esté indicado en ningún formato de pedido o del cual no se tenga conocimiento de que se ha pedido.
51. Cualquier problema con algún producto, debemos notificarlo a nuestro proveedor para poder solucionarlo; es recomendable mantener un registro de estas incidencias para poder controlar la calidad de los proveedores.
52. Firmamos los albaranes con el nombre con letra legible y el sello de la empresa, de modo que si en Contabilidad tienen alguna pregunta sobre la factura, puedan dirigirse a la persona que recibió el pedido para solucionarla.
53. Es importante guardar los albaranes de manera organizada por proveedor y en orden cronológico, para facilitar los trabajos de contabilidad relacionados con el pago a proveedores.
54. Una vez recibidos los productos, ingresamos la cantidad y los precios de cada producto recibido en el inventario.



### **Almacenar y controlar la compra**

- **Según recibas la compra:** deberás comprobar el estado del producto recibido. Para ello es necesario que compartas con tu equipo las fichas de producto en las que describirás el estado óptimo en que se debe recibir la mercancía. Dicho de otro modo, deberás comprobar el estado ante el repartidor para recibir o rechazar el producto que te sirven.
- **Las cámaras y neveras:** en la medida de lo posible, es necesario que tengas diversos equipos de frío para almacenar los productos por familia y minimizar así el riesgo de contaminaciones cruzadas. Así, la principal separación que debes hacer es la siguiente: productos de origen vegetal, productos lácteos, pescados y carnes.
- **Evitar la contaminación cruzada:** entendemos por contaminación cruzada cuando ciertas sustancias contaminantes pasan de un alimento a otro a través de equipos de almacenaje, utensilios, superficies o las propias manos de los manipuladores. Las administraciones públicas ofrecen completas guías para que puedas implementar en tu restaurante conductas que eviten la contaminación cruzada.
- **Estanterías bajas:** reserva las estanterías bajas para almacenar productos como carnes fresca y aves, ya que son productos con mayor probabilidad de contener salmonella y otras bacterias que puedan causar algún tipo de enfermedad relacionada con el alimento. Igualmente, son productos susceptibles de derramar líquidos o gotear, así que al estar en la estantería baja te aseguras que ningún líquido proveniente de estos entre en contacto con otros productos.
- **Estanterías altas:** utilízalas para guardar todos los productos terminados y que ya han sido cocinados.
- **Espacio entre contenedores y productos:** es importante dejar espacio para que el aire frío pueda circular de forma adecuada.

### **Optimizar el proceso de compra**

La optimización del proceso de compra puede ser de gran ayuda para la operativa diaria, ya que permite reducir el tiempo que dedicamos a este proceso, gracias a:

- **Estandarizar las producciones:** esta opción ayuda a regular las cantidades de compra y agiliza este proceso, ya que el cálculo de las cantidades de productos necesarios es mucho más sencillo, al igual que el recibo de la compra, porque se reciben cantidades similares en cada pedido y eso permite identificar, de manera más fácil, que las cantidades son correctas.

- **Reducir los días de pedido a pocos días a la semana:** esta otra opción implica tener un poco más de cuidado con la previsión de la compra; sin embargo, reducir los días de recibo de proveedores ahorra mucho tiempo, teniendo en cuenta que poseemos capacidad suficiente de almacenamiento para guardar la compra.
- **Software de gestión:** actualmente se utilizan en muchos restaurantes y hoteles programas de gestión que indican cuándo los inventarios están en mínimo, para realizar los pedidos. Estos sistemas incluso pueden llegar a efectuar los pedidos por nosotros, teniendo en cuenta los precios de los proveedores para pedir por defecto el que haga mejor precio. Aunque los programas de gestión son de gran ayuda, debes estar al tanto de que los datos que tiene estén actualizándose continuamente para que funcione de manera adecuada.

## Manual de recibo de proveedores/compras

- ¿Por qué?
  - El recibo de pedidos es el primer punto para controlar la calidad de nuestro producto final.
- ¿Para qué?
  - Para asegurarnos que estamos recibiendo lo que pedimos, que no vamos a pagar de más, que es de la calidad adecuada y para evaluar la calidad del proveedor y facilitar las tareas de pago por parte del departamento de Contabilidad.
- ¿Cómo?
  - Fichas técnicas de productos
  - Paso a paso del recibo de materia prima
    - Control de horario del proveedor
    - Verificación de la calidad (ficha técnica del producto)
    - Comparación con la orden de compra
    - Comprobación en los albaranes de las cantidades pedidas
    - Archivo adecuado de los albaranes/coordiación con el dpto. de Contabilidad
    - Almacenaje adecuado según los tipos de productos
    - Ingreso de los productos en el sistema

## Protocolo de devoluciones y cambios

## Manual de compras de contado fuera de proveedores habituales

### Base de datos proveedores

- ¿Por qué?
  - Es una herramienta necesaria para realizar de manera adecuada el proceso de compra y la gestión de los proveedores.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a identificar con qué proveedor nos conviene trabajar, teniendo en cuenta los precios y la disponibilidad de los productos que necesitemos.
  - Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores.
- ¿Cómo?
  - La base de datos de proveedores se compone de:
    - Ficha de proveedor
    - Agenda de proveedores

### Ficha de proveedor

- Información del proveedor
  - Fecha de creación
  - Clasificación
  - Nombre/Razón social
  - NIF
  - Dirección
  - Teléfono de contacto (1, 2, 3)
  - Fax
  - *E-mail*
  - Descripción del proveedor
  - Datos bancarios para acreditar pagos
  - Listado de productos y servicios
  - Personas de contacto según cargos y relación (1, 2, 3)

- Observaciones a tener en cuenta

### **Agenda de proveedores**

- Organizar los proveedores por tipo de servicio
- Organizar los proveedores por tipo de producto
- Organizar los proveedores por frecuencia de trabajo
- Organizar los proveedores por años de relación comercial
- Valoración de calidad de cada proveedor

### **Manual del almacén**

#### **Plano de distribución de los ítems**

- Características de almacenamiento
- Tamaño, peso y rotación

#### **Protocolo del control de entradas y salidas**

- Donde registro lo que retiro e ingreso al almacén

#### **Planificación de limpieza y mantenimiento del almacén**

### **Manual de puesta a punto de la cocina**

#### **Guía de montaje de la cocina**

- Para la *mise en place*
  - Qué debo tener para arrancar mi *mise en place*
  - Fotos del montaje
- Para el servicio
  - Qué debo tener para arrancar el servicio
  - Fotos del montaje por partida
- Para las sesiones de creatividad
  - Listado de temas a discutir

### **Distribución de las áreas de trabajo**

- Plano de neveras de pase y mesas de cocina por partidas
- Plano de neveras de almacenamiento
- Distribución de la *plonge*

### **Organización de tareas**

- Tareas de rutina diaria
  - Hojas de *mise en place*
- Tareas semanales
  - Responsables de tareas concretas
- Tareas mensuales
  - Inventarios

### **Organización de tareas de limpieza**

- Tareas de rutina diaria
  - Limpieza diaria de cocina antes y después del servicio
- Tareas semanales
  - Limpiezas a fondo
- Tareas mensuales
  - Otras limpiezas
  - Reordenación de espacios
- Guía de utilización de productos de limpieza (ácidos y corrosivos)

### **Guía de control (antes de apertura)**

- *Check-list* de comprobación paso a paso de que la casa está al 100% a punto para el servicio.

### **Manual de mantenimiento (relacionado con el dpto. de Infraestructuras)**

- Protocolo de actuación/Hoja de incidencias

- Guía de referencias de productos necesarios para el mantenimiento

## **Manual de cocina**

### **Organización de la *mise en place* (antes)**

- Organizada por tiempos de producción
- Organizada por características del producto
- Hojas de *mise en place*
- Menús de comidas por familia
- Previsión

### **Recetas**

- Recetas para prensa
- Fichas de producción
  - Descripción y fotos paso a paso
- Recetas de comidas por familia
- Fichas de producción
  - Descripción y fotos paso a paso
- Archivo histórico

### **Escandallos**

- Escandallos de elaboraciones
- Escandallos de elaboraciones de comidas por familia

### **Paso a paso del servicio en Cocina (durante)**

- Flujos de procesos
- La mesa de pase

### **Recopilación de datos post-servicio (después) – apoyo fundamental del software de gestión**

- Ver en Administración
  - Informes de ventas

### **Protocolo de la comida del personal**

- Organización de tareas
- Menú de la familia
- Recetas de comida de personal
- Escandallos de comida de personal
- *Seating* y organización de la sala para comida de personal

## **Reuniones**

### **Planificación de las distintas reuniones**

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales

### **Protocolo**

- *Brief* de las reuniones
- Acta de las reuniones

### **Archivo de seguimiento**

- Qué pasó la semana pasada

## **Oferta**

### **Carta de elaboraciones**

- Saladas
- Dulces

- Disponibilidad de productos por temporada
- Previsión de alergias y restricciones alimentarias
- Que la oferta está concorde con el concepto del restaurante

### **Guía de elaboraciones de cocina**

- Descripción
  - Alergias
  - Procesos de elaboración
  - Origen de los ingredientes
  - Descripción larga para personal del servicio
  - Vajilla
  - Foto
- Cómo marcar la mesa para cada plato
  - Utensilios necesarios
  - Ubicación de los utensilios en mesa
- Explicación y recomendación al cliente
  - Descripción corta para clientes en diferentes idiomas
  - Manera de comer

### **Manuales de seguridad/riesgos laborales**

#### **Manual de capacitación**

- Planificación de la capacitación
- Manual de buenas prácticas e higiene alimentaria
- Requisitos inspecciones de Sanidad
  - Guía de materiales: vajilla especial
- Prevención de riesgos laborales



### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias

### Protocolo de accidentes

- Del equipo
  - Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

### Manual del *software* de gestión

#### Manual de usuario

- Protocolo de actuación para problemas en el *software*

### Base de datos

- Fichas de la brigada
- Proveedores
- Vajilla
- Inventarios del dpto. de Cocina
- Hojas y formatos

### General

- Un día en la cocina

## Manual de operaciones del dpto. Comercial

La parte comercial es una gran parte del éxito de un restaurante, ya que carga con toda la responsabilidad de gestionar las reservas y eventos, por lo cual es esencial una buena organización para no perder ninguna oportunidad de tener clientes nuevos y de asegurarnos de que sigan viniendo los clientes habituales.

A continuación, veremos los pasos a seguir para cada operación que debe realizar el departamento Comercial.

## La gestión de reservas

Tal y como hemos comentado en el apartado de márketing, la gestión de reservas será una de las áreas que mostrará en primer lugar nuestra profesionalidad y buen al hacer de cara al cliente. Una buena gestión será un valor añadido de nuestro restaurante y sin duda ayudará a que la organización a nivel interno sea mucho mejor, lo que repercutirá directamente sobre la calidad de nuestra oferta. También será clave para cumplir con los resultados económicos que se esperen para cada ejercicio.

La responsabilidad de la gestión de reservas recae sobre el departamento Comercial, que suele solo existir como tal en restaurantes muy exclusivos o de gran tamaño, incluso en los pertenecientes a un grupo o cadena de restaurantes, en los que, a veces, se opta por una gestión de reservas centralizada. Lo normal, en un restaurante de pequeñas dimensiones, es que el control de la gestión sea absorbido por el responsable o unos de los responsables del equipo de sala o, ya en un nivel superior, por una persona responsable de reservas y bienvenidas, cargo conocido como *hostess* o *anfitriona*. Huelga decir que es recomendable que no sea una sola persona la que controle la gestión, o por lo menos sepa cómo afrontarla, por el simple hecho de que no debe haber nadie absolutamente imprescindible en el caso de un imprevisto.

Hoy en día existen programas de gestión diseñados especialmente para ser un apoyo fundamental en la organización y el control de la gestión de reservas. No son el único camino, ya que, para restaurantes sencillos sin demasiadas pretensiones en el control de datos, puede servir un sistema basado en un libro de reservas físico y una gestión realizada únicamente por teléfono, pero sin duda son una herramienta que se presenta como indispensable cuando estamos hablando de gestionar las reservas en un lugar con un cierto nivel de pretensiones en su organización, análisis posterior, calidad y personalización de la atención a los clientes habituales.

Sea cual sea el método utilizado, en toda gestión de reserva de mesa deberemos recoger una serie de datos que afiancen nuestra gestión. Pueden variar y aumentar según distintos criterios, pero los básicos serían:

- Fecha de la reserva
- Número de pax
- Servicio de mediodía o noche

- Hora
- Nombre y apellidos del cliente
- Teléfono de contacto directo (siempre mucho más efectivo un teléfono móvil)
- *E-mail*
- Alergias o restricciones alimentarias a tener en cuenta

A los que podemos añadir otros más:

- Nacionalidad
- País y/o ciudad de residencia
- Dirección postal
- Comentarios a aportar por el cliente.
- Otros datos personales de perfil en redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram....
- O de perfil profesional.

Y es que de utilizar un programa para la gestión, este puede gestionar toda la información que le facilitemos y estar coordinado con la herramienta de gestión global del restaurante, lo que nos ayudará a vincular los datos que generan las reservas con los datos que se generan a nivel contable; y no solo eso, sino que puede procesar todos los datos y lanzarnos de vuelta información muy valiosa en forma de estadísticas que nos permitirán analizar con detalle lo que ocurre en nuestro restaurante, en todo lo relacionado con las reservas, el servicio y nuestros clientes.

Una síntesis de las estadísticas más básicas que podríamos obtener sería:

- Estadísticas relacionadas con la gestión de reservas
  - Vía por la que llegan las peticiones: ¿recibimos más peticiones de reserva a través de la web, o bien por *e-mail* o por teléfono? ¿Cuántas se realizan *in situ*?
  - Tipos de mesa: ¿cuántas mesas de 1, 2, 3, 4, 5, 6, etc. personas realizamos?
  - Control de prescriptores: ¿hay personas de enlace con nuestros clientes que se convierten en importantes intermediarios para el éxito de nuestro restaurante?
  - Cancelaciones: ¿cuántas cancelaciones se producen y con cuánta antelación a la fecha prevista de la reserva?

- No presentaciones y mermas vs. extras y pasantes: ¿cuántas reservas no se presentan en el restaurante? ¿Cuántas mesas se presentan con menos comensales de los previstos? ¿Cuántas, en cambio, se presentan con más comensales de los previamente reservados? ¿Cuántas mesas se presentan sin disponer de una reserva previa? Y, por último, ¿cómo nos afecta todo ello en las cuentas de explotación?
- Estadísticas relacionadas con la información que se genera en el servicio
  - Control de cubiertos realizados: ¿cuántos cubiertos realizamos cada día, semana, mes o año? ¿Cumplimos con lo previsto en nuestro presupuesto?
  - Horas de llegada: ¿nuestros clientes respetan la hora convenida en su reserva, o debemos analizar la situación para aplicar correcciones en nuestra comunicación u organización?
  - Tiempo de estancia media en mesa: ¿cuánto tiempo está una mesa de media en nuestro restaurante? Será un dato vital a conocer cuando estemos hablando de restaurantes que pretenden realizar más de un turno por mesa en un mismo servicio, o bien restaurantes que están abiertos durante todo el día sin cierre intermedio entre mediodía y noche.
  - Control de meteorología: si tenemos una terraza, ¿qué rendimiento nos da al cabo del año? ¿Cuántos días la hemos podido aprovechar y de qué manera?
- Estadísticas que se generan con nuestra interacción con el cliente
  - Nacionalidades: ¿desde dónde nos visitan nuestros clientes?
  - Mesas que se dejan llevar: ¿somos capaces de seducir y convencer a nuestros clientes de que se dejen recomendar?
  - Control de aperitivos servidos: para lugares que cuenten con un espacio especial de recepción/bienvenida, ¿son lugares rentables que merecen nuestro esfuerzo en mejorar nuestra oferta y atención?

La mayoría de estos datos pueden ser generados y ordenados gracias al programa de gestión, aunque algunos de ellos necesitarán de nuestra intervención para accionar el complejo entramado de programación informática (cuándo llega y cuándo se va una mesa, por ejemplo), o para entrar datos que los ordenadores no pueden conocer (como el caso de las nacionalidades).

También nos puede ayudar a generar y controlar de manera más eficiente una lista de espera, consiguiendo una mayor rentabilidad de nuestro negocio, tanto para cubrir posibles cancelaciones

como para ordenar turnos sucesivos en restaurantes que doblan sus mesas una o varias veces por servicio (por ejemplo, permiten ofrecer al cliente la posibilidad de dar un paseo, y de avisarles por *e-mail* o SMS cuando el restaurante disponga ya de una mesa para ellos, con un solo clic).

Llegado este punto, debemos resaltar el impacto que las cancelaciones y también las no presentaciones (conocidas como *no shows*) tienen en la imagen y los resultados financieros de la mayoría de restaurantes que, por su nivel, dependen de la gestión de reservas. Es probablemente el problema más grave con el que se encuentran la mayoría de restaurantes de nivel, ya que no se ha podido, todavía, crear una conciencia colectiva en la sociedad acerca de lo importante que es para un restaurante conocer con la máxima antelación que un cliente no va a poder asistir a su reserva. Es literalmente una “guerra” que afrontar, porque se ha convertido en el principal motivo del fracaso de algunos restaurantes que, de otro modo, hubieran podido disfrutar de una proyección exitosa. Hoy en día ya son algunos restaurantes, normalmente los que tienen una demanda de reservas extraordinaria, los que se han replanteado su gestión de reservas, implantando unas condiciones mucho más estrictas que el cliente tiene que aceptar, bien sea depositando una cantidad de dinero a fondo perdido que se compensa descontando esa cantidad del total de su factura una vez en el restaurante, o bien sea ofreciendo los datos de su tarjeta de crédito como garantía, de forma que si no cumplen las condiciones de política de cancelación o no presentación establecidas por el restaurante, serán penalizados con una cierta cantidad de dinero.

Con un *software* de gestión dispondremos, pues, de una herramienta mucho más eficiente y ágil para luchar en esta “guerra” que utilizando un sistema de reservas gestionado de forma manual, ya que una buena conceptualización y programación del programa nos permitirá enviar notas de manera automática al cliente en función del momento y del estado en el que se encuentre nuestra relación de gestión con él: envío de confirmaciones por escrito con las condiciones de la reserva, peticiones de reconfirmación cuando se acerque la fecha, diferenciación de los distintos estados en los que se encuentra la reserva (reservada, confirmada, reconfirmada, falta por confirmar, llegada, facturada...) son algunos ejemplos básicos de organización y comunicación directa que el *software* puede gestionar de forma automática una vez el responsable de la gestión haya entrado y validado los datos de una reserva. Eso reduce de manera drástica el volumen de trabajo que genera realizar todos estos intercambios a través del teléfono o el correo electrónico.

Nuestra web y nuestras redes sociales deben servir de gran canal de comunicación para llegar a nuestros clientes y facilitarles el trabajo de realizar una petición de reserva, por lo que debemos tener claro desde el primer momento la importancia de la conexión entre las estrategias de márketing y las estrategias comerciales, que son una consecuencia directa de las primeras.

Podemos contemplar la posibilidad de relacionar el *software* de reservas con nuestra web, proporcionando al cliente la posibilidad de llevar a cabo todo el proceso sin la necesidad de enviar un correo electrónico, o de realizar una llamada a nuestro restaurante. Puede ser o bien a través de un formulario que envíe al restaurante una petición formal que deberá ser gestionada y contestada debidamente, o bien un sistema que complete el proceso recibiendo la confirmación automáticamente de manera inmediata sin la intervención directa del equipo o la persona responsable de la gestión (podríamos llamarle una reserva *self-service*).

De no querer o no necesitar una herramienta con este nivel relativo de sofisticación, por lo menos nuestra web y también algunas de nuestras redes sociales deben facilitar la información necesaria para que el cliente disponga del máximo de facilidades y conocimiento al respecto de cómo realizar las reservas y de las condiciones que se establecen. Así, es básico ofrecer los datos de contacto y los horarios de atención por teléfono, además de la información sobre horarios de cocina y días de apertura. También es recomendable ofrecer detalles sobre nuestra oferta y una lista de FAQ (*frequently asked questions* o ‘preguntas más frecuentes’) que permiten dar información detallada sobre nuestro restaurante y la experiencia que proponemos, o sobre cómo reservar y también sobre nuestras condiciones de reserva respecto de las comentadas políticas de cancelación o no presentación, o sobre el código de vestimenta si lo hubiera u otros aspectos de interés como atenciones personalizadas para personas con alergias, opciones para niños, etc.

Concentrando todas las posibilidades expuestas, vemos pues que podemos optar por abrir un restaurante en donde no sea necesario reservar previamente, hasta un restaurante con una gestión de reservas exclusivamente por vía telefónica, o bien por vía *e-mail* (el fax puede considerarse ya obsoleto), o bien con un sistema más o menos automático mediante web o, por último, con un sistema más complejo que contemple varias o todas estas opciones al mismo tiempo.

Es fácil comprender que, a cierto nivel de exigencia en la gestión, normalmente vinculado proporcionalmente a la exigencia de los objetivos que nos marquemos para nuestro restaurante, mayores serán los recursos que debemos dedicar y mayor será el esfuerzo y la entrega necesarios para poder atender la reserva con profesionalidad y eficiencia. Y es que las reservas no entienden demasiado, o casi nada, de días de descanso ni de vacaciones.

Por ello, necesitaremos de un equipo o un responsable absolutamente implicado en la tarea que acepte el reto de controlar, aunque sea en la distancia, lo que está ocurriendo y/o debe ocurrir en cada momento y en cada día del año. Una persona o un equipo que sepa valorar la importancia de aplicar el esfuerzo y los resultados de su gestión, no solo hacia el exterior de cara al cliente, sino

también hacia el interior, con el fin de tomar decisiones estratégicas en función de cada situación y de cara al resto del equipo o incluso al propietario o propietarios del negocio si fuera el caso, ofreciéndoles información detallada y ordenada de todo lo que va a ocurrir con la mayor antelación posible. Será muy importante establecer una coordinación que abarque todos los departamentos implicados para hacerles llegar los informes diarios sobre las reservas a atender, al mismo tiempo que las reservas y los detalles a tener en cuenta para el día siguiente o los días posteriores, para así poder poner en marcha toda la maquinaria organizativa de un servicio con el máximo de garantías de éxito.

### **Las reservas como experiencia**

Según los niveles de experiencia que promovamos, nos podemos encontrar con proyectos que defienden la excelencia ya desde el primer momento; es decir, desde el momento en el que el cliente solicita la reserva. Aquí entra el concepto de “reserva como experiencia”.

A partir de este concepto se pueden desarrollar procesos creativos, vinculados al márketing y la comunicación, que creen y alimenten las expectativas del cliente y su fidelización. Son muchas las opciones para dar forma a un proyecto de estas características, pero hoy en día, quizás, la tendencia sea crear productos vinculados a las nuevas tecnologías, como por ejemplo las *app* móviles que ofrecen información detallada sobre cada reserva, el entorno del restaurante, el clima que se presenta en la fecha de la reserva, así como distintas ofertas, descuentos o promociones por formar parte de su club de clientes. En definitiva, buscan no solo enriquecer la experiencia previa a la visita al restaurante, sino mantener un contacto posterior que se convierta en una fidelización por parte del cliente.

### **Plataformas de guías de restaurantes**

Otra tendencia actual es pertenecer a plataformas de guías *on-line* que difunden información filtrada sobre restaurantes y que ayudan a sus visitantes a decantarse por un restaurante y a formalizar su reserva en él. Recogen datos de los usuarios y proponen las opciones más buscadas o mejor puntuadas, y clasifican los locales por ciudades, por estilos y otros criterios. Plantean también distintas promociones de acuerdo con los locales que desean participar en ellas. Por supuesto la mayoría de estas plataformas reciben una comisión por cada reserva que se realiza con éxito en cada uno de los locales.

Para concluir, es importante que, sea cual sea el sistema por el que nos decantemos, afrontemos la gestión de manera muy rigurosa, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de datos obtengamos y

mayor control ejerzamos durante todo el proceso, mayor será la seguridad de esta y por tanto mayor será la calidad de la información que recojamos, lo que repercutirá positivamente, tanto para afrontar la preparación y realización de un servicio, como para recoger datos importantísimos de cara a realizar análisis de gestión y resultados de explotación de nuestro negocio, así como para realizar estrategias de márketing para fidelizar a nuestros clientes.

### **Las nuevas tecnologías comerciales**

- Apoyo al sistema de reservas
- Ayuda en la ejecución de políticas de cancelación
- Mayor seguridad a los clientes

Los sistemas de reservas han cambiado, asimismo, por completo. Si antes estas reservas solo se podían hacer por teléfono o incluso por carta (o presencialmente), hoy en día existen mecanismos para hacerlas por correo electrónico, o bien rellenando un formulario de reservas en la página web del restaurante, que por otra parte informa ya de la disponibilidad de plazas y permite introducir datos importantes de los clientes. No han desaparecido las reservas por teléfono, o por fax, pero la inmediatez y facilidad de Internet ha allanado mucho la gestión.

Parte de que en muchos lugares ya esté estandarizada la gestión de reservas a través de plataformas *on-line* es debido a que dicha gestión no queda limitada a los horarios de apertura del restaurante o a la disponibilidad de la persona que contesta el teléfono, sino que permite gestionar una reserva 24 horas al día los 7 días de la semana con confirmación inmediata. Eso da la posibilidad al restaurante no solo de poder atender las solicitudes de más clientes, sino también de ajustarlas a su conveniencia estableciendo tanto la disponibilidad de fechas como los horarios para cada reserva.

Las nuevas tecnologías también ayudan a los restaurantes a generar un mayor compromiso por parte de su clientela frente a las reservas, ya que permiten crear políticas de cobro por cancelaciones que benefician al restaurante en caso de incumplimiento de la reserva por parte del cliente. Igualmente aportan más seguridad a nuestros clientes, ya que se les puede enviar un comprobante de su reserva y no tener que dar ningún número de tarjeta de crédito a un desconocido que está al otro lado del teléfono.



## **Manual de RRHH (dpto. Comercial)**

### **Responsabilidades básicas del departamento**

- Cuál es el trabajo del dpto. Comercial
- Control de procesos y calidad
- Informes

### **Responsabilidades básicas por cargo**

- Coordinadora del dpto. (en Heart, relacionado directamente con Márquetin)
- Ayudantes de reservas/anfitriona

### **Organigrama**

### **Guía rápida de contacto del personal del dpto. Comercial**

### **Calendario laboral**

### **Horarios**

- Días de apertura a la semana
- Turnos partidos o corridos

### **Reglamento interno**

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de buenas prácticas de higiene

### **Manual de relación con el cliente**

- Estándar de imagen
  - Uniforme
- Protocolo de bienvenida
- Estándares de cortesía
- Privacidad de los clientes

## Manuales de apertura y cierre

### Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)

- Plan del *soft opening*/invitaciones (relacionado con Reservas y Márquetin y Comunicación)
- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo
  - Verificación de funcionamiento de los equipos/informática
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto del espacio
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
  - Capacitaciones
  - Ensayos de circuitos
- *Soft opening*
- Apertura

### Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones

- Despedida del equipo
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificación de las tareas a desarrollar durante el cierre:
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo
  - Verificación de funcionamiento y limpieza a fondo de los equipos/informática
  - Elaboración y valoración de inventarios
  - Elaboración de pedidos para el inicio de la siguiente temporada

- Recogida del espacio de trabajo para cierre
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Recolección de estadísticas
- Cierre

### **Manual de tareas para la reapertura de temporada**

- Plan de *soft opening*/invitaciones (relacionado con Reservas y Márquetin y Comunicación)
- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo
  - Verificación de funcionamiento de los equipos/informática
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto del espacio
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
  - Capacitaciones
  - Ensayos de circuitos
- *Soft opening*
- Apertura

### **Manual de compras (dpto. Comercial)**

#### **Manual de elaboración de pedidos**

- Identificar y verificar qué necesitamos comprar

- Inventarios
- *Stocks* mínimos y máximos
- Previsión
- Cuadrante de días de pedidos y recibo a proveedores

Una correcta organización en los días de entrega nos permite optimizar el tiempo que invertimos en elaborar y recibir la compra, ya que teniendo una buena previsión podemos reducir la actividad del proceso de compra de diario a dos o tres veces por semana, según qué producto trabajemos.

Establecer horarios de entrega a los proveedores nos permite no solo ahorrar tiempo en la operativa diaria, sino que también nos da la posibilidad de poder reaccionar frente a posibles contratiempos que se presenten con los proveedores, como que falte parte del pedido.

- Reservas
- Eventos
- Realizar un listado con los productos que necesitamos organizado por proveedor
- Contactar con el proveedor
  - Vía *e-mail*
  - Vía teléfono
  - Vía SMS
- Generar un acta o orden de compra
- Archivar las órdenes de compra de manera adecuada
- Sistema informático
- Compra habitual
  - Material de oficina
- Compra periódica
- Compra única por temporada
  - Equipos informáticos
  - Otros soportes

### **Manual de recibo de proveedores/compras**

- Fichas técnicas de productos
- Paso a paso del recibo de la compra
  - Control de horario del proveedor
  - Verificar la calidad (ficha técnica del producto)
  - Comparar con la orden de compra
  - Comprobar albaranes, cantidades y pedidos
  - Archivar adecuadamente los albaranes/coordinación con el dpto. de Contabilidad
  - Almacenar adecuadamente según tipo de producto
  - Ingresar los productos en el sistema

### **Protocolo de devoluciones y cambios**

- Posible gestión a través de un *software* integral
  - Ventajas y desventajas

### **Manual de compras de contado fuera de proveedores habituales**

#### **Base de datos proveedores**

- ¿Por qué?
  - Es una herramienta necesaria para realizar de manera adecuada el proceso de compra y la gestión de los proveedores.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a identificar con qué proveedor nos conviene trabajar, teniendo en cuenta precios y disponibilidad de los productos que necesitamos.
  - Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores.
- ¿Cómo?
  - La base de datos de proveedores se compone de:
    - Ficha del proveedor
    - Agenda de proveedores

### **Ficha del proveedor**

- Información del proveedor
  - Fecha de creación
  - Clasificación
  - Nombre/Razón social
  - NIF
  - Dirección
  - Teléfono de contacto (1, 2, 3)
  - Fax
  - *E-mail*
  - Descripción del proveedor
  - Datos bancarios para acreditar pagos
  - Listado de productos y servicios
  - Personas de contacto según cargos y relación (1, 2, 3)
  - Observaciones a tener en cuenta

### **Agenda de proveedores**

- Organizar los proveedores por tipo de servicio
- Organizar los proveedores por tipo de producto
- Organizar los proveedores por frecuencia de trabajo
- Organizar los proveedores por años de relación comercial
- Valoración de calidad de cada proveedor

### **Relación con los proveedores**

El trato que damos a nuestros proveedores debe tener la misma importancia que el que damos a nuestros clientes: de ellos depende que parte de nuestra operación se pueda llevar a cabo de manera adecuada, por lo que tenemos que saber con qué proveedor estamos tratando y qué importancia tiene para nuestra operación, ya que de ello dependerá que debamos ser un poco más flexibles con algunos proveedores que con otros.

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria; por ejemplo, eventos de última hora como que la rotación de nuestros clientes sea superior a la esperada y nos encontremos cortos de productos para poder completar nuestra oferta. El cumplimiento de los pagos según los términos acordados es de vital importancia para mantener las buenas relaciones con cada proveedor.

### **Manual del almacén**

- Plano de distribución de ítems
  - Características de almacenamiento
- Protocolo del control de entradas y salidas
  - Dónde registro lo que retiro e ingreso al almacén
- Planificación de limpieza y mantenimiento del almacén de oficina

### **Manual de puesta a punto del departamento**

- Distribución de las áreas de trabajo
- Guía de montaje del espacio de trabajo
- Organización de tareas
  - Tareas de rutina diaria
    - Atención de llamadas y *e-mails* (control estadístico)
    - Atención de visitas (eventos - protocolo de eventos)
    - Confirmación de reservas (hoja de reservas)
    - Informe a los otros departamentos para preparar el servicio (hoja de reservas y agenda reunión)
    - Control del servicio anterior (no presentaciones, imprevistos, control estadístico)
  - Tareas semanales
    - Informe semanal de reservas
    - Recopilación de estadísticas semanales
    - Cuadrante de organización semanal
  - Tareas mensuales

- Inventario de los equipos
- Recopilación de estadísticas mensuales

#### **Guía de control (antes de la apertura)**

- *Check-list* de comprobación de que se está al 100% a punto para el servicio/vs. reservas-clientes (instrucciones a las anfitrionas)

#### **Manual de mantenimiento (relacionado con el dpto. de Infraestructuras)**

- Protocolo de actuación/Hoja de incidencias

#### **Manual de acción comercial**

##### **Reservas**

- Filosofía de la gestión
  - Distintos niveles (máximo nivel – completo – sencillo)
  - Políticas de cancelación y no presentación/condiciones
- Protocolo y funcionamiento a través de los distintos soportes
  - *Software* de gestión
    - Preparación del servicio (atención personalizada)
    - Control de no presentaciones y cancelaciones
  - Web
    - FAQ
  - *E-mail*
    - Control de llamadas y *e-mails*
    - Protocolo de actuación para reservas especiales
  - Teléfono
    - Contestador automático
    - *Hold the line*
    - Control de llamadas y *e-mails*
- Clientes/Fichas de cliente:



- Cómo funcionan las fichas de cliente
- Atenciones personalizadas
  - Por teléfono o *e-mail*
  - *In situ* (visitas fuera de servicio y el propio servicio)
- Prescriptores/Fichas de prescriptores
  - Cómo funcionan las fichas de prescriptores
  - Cómo funciona la relación comercial con un prescriptor
  - Atenciones personalizadas
    - Por teléfono o *e-mail*
    - *In situ* (visitas fuera de servicio y el propio servicio)
- Información
  - A facilitar al cliente
    - Información sobre las condiciones de la reserva
    - Condiciones de la reserva
      - Reconfirmación de la reserva
      - Tiempo de tolerancia de espera
      - *Dress code* o código de vestimenta
      - Niños
      - Política de cancelación y no presentación
      - Contratiempos climatológicos
    - Información de FAQ en la web
    - Información detallada sobre la oferta del restaurante
      - Guía de elaboraciones de cocina
      - Carta de cócteles
      - Carta de vinos
      - Carta de destilados, aguardientes...
      - Carta de puros
      - Carta de *merchandising*
    - Otros servicios a ofrecer

- Peticiones especiales
- Precios
- Cómo es la puesta en escena del servicio
  - Características del local
  - Tipo de oferta gastronómica
  - Tipo de servicio
  - Ambientación
  - Estructura de la experiencia
  - Otros atractivos de la experiencia
  - (Soporte de la web)
- A obtener del cliente
  - Qué datos tengo que solicitar o captar del cliente en función del nivel de exigencia marcado en la filosofía de la gestión de reservas

Datos a captar o informar durante la gestión de una reserva:

- Datos personales básicos:
  - Nombre y apellidos, teléfono, *e-mail*
- Datos para la reserva:
  - Día, hora, pax, experiencia
  - Alergias o intolerancias
- Algún detalle a tener en cuenta
- Datos bancarios:
  - Número de tarjeta bancaria y fecha de caducidad
- Otros datos personales de interés:
  - Nacionalidad/idioma
  - ¿Vienen con niños?
  - ¿Es la primera vez que nos visitan?
- Otras opciones de preguntas:

- ¿Residencia? ¿Es la primera vez que viene a la ciudad?
- ¿Necesita información sobre la ciudad o quiere que se la enviemos?
- ¿Por qué medio nos ha conocido?
- ¿Desearía recibir información sobre el restaurante por *e-mail* en el futuro?
- Reservas realizadas por agentes externos (RRPP, *concierges*)
  - Obtener datos sobre quién es el cliente.
- Recopilación de datos del servicio (después)
  - Análisis
  - Sobre los clientes
  - Ficha de clientes
  - Estadísticas
  - Sobre la gestión/Estrategias
  - Cancelaciones y no presentaciones
  - Archivo de *feedbacks*/opiniones del cliente

## Eventos

- Filosofía de la gestión
  - Distintos niveles (máximo nivel – completo – sencillo)
  - Políticas de cancelación y no presentación/condiciones
- Protocolo y funcionamiento a través de los distintos soportes
  - *Software* de gestión
  - Web
  - *E-mail*
  - Teléfono
  - Ficha de evento
  - Calendario de eventos (físico y digital)
  - Archivo/Control de eventos según estado
    - Confirmados
    - En desarrollo

- En negociación
- En petición
- Pendientes
- Cancelados
- Denegados
- Clientes/Fichas de cliente:
  - Cómo funcionan las fichas de cliente
  - Atenciones personalizadas
    - Por teléfono o *e-mail*
    - *In situ* (visitas fuera de servicio y el propio servicio)
- Prescriptores/Fichas de prescriptores
  - Cómo funcionan las fichas de prescriptores
  - Cómo funciona la relación comercial con un prescriptor
  - Atenciones personalizadas
    - Por teléfono o *e-mail*
    - *In situ* (visitas fuera de servicio y el propio servicio)
- Información
  - A facilitar al cliente
    - Información sobre las condiciones de la reserva
    - Condiciones de la reserva/Contrato
      - Reconfirmación de la reserva
      - *Dress code* o código de vestimenta
      - Niños
      - Política de cancelación y no presentación
      - Contratiempos climatológicos
    - Información detallada sobre la oferta del restaurante
      - Propuestas de menús para eventos
      - Otros servicios a ofrecer

- Cómo es la puesta en escena de un evento
  - Portafolio de eventos
  - *Merchandising*
- Otros servicios a ofrecer
  - Peticiones especiales
- Precios
- Cómo es la puesta en escena del servicio
  - Características del local
  - Tipo de oferta gastronómica
  - Tipo de servicio
  - Ambientación
  - Estructura de la experiencia
  - Otros atractivos de la experiencia
  - (Soporte de la web)
- A obtener del cliente
  - Qué datos tengo que solicitar o captar del cliente en función del nivel de exigencia marcado en la filosofía de la gestión de evento:
    - Datos personales básicos de la persona de contacto:
      - Nombre y apellidos
      - Empresa
      - Dirección
      - Teléfono, *e-mail*
      - Teléfono móvil
    - Datos de la empresa o cliente para el que se realiza el evento
      - Nombre o razón social
      - Dirección
      - Teléfono, *e-mail*
      - NIF

- Datos de facturación
- Datos bancarios
- Datos para la reserva
  - Día, hora, pax, experiencia
- Alergias o intolerancias
- Algún detalle a tener en cuenta
  - Completar detalles en ficha de evento
- Otros datos personales de interés:
  - Nacionalidad/idioma de los invitados
  - ¿Vienen con niños?
  - ¿Es la primera vez que nos visitan?
- Otras opciones de preguntas:
  - ¿Residencia? ¿Es la primera vez que vienen a la ciudad?
  - ¿Necesitan información sobre la ciudad o quieren que se la enviemos?
  - ¿Por qué medio nos han conocido?
  - ¿Desearían recibir información sobre el restaurante por *e-mail* en el futuro?
- Reservas realizadas por agentes externos (RRPP, *concierges*, agencias)
  - Obtener datos sobre quién es el cliente
- Recopilación de datos del servicio (después)
  - Análisis
    - Sobre los clientes
    - Ficha de clientes
    - Estadísticas
    - Sobre la gestión/estrategias
    - Cancelaciones y no presentaciones

### Documentos guía

- Precios de salida por consumición mínima
- Guía de ocupación: bloqueo y desbloqueo de mesas en la gestión de reservas

- Plano de sala/mesas según capacidad (*lay-out*)
- Agenda guía diaria para la gestión de reservas
- Plantillas de respuesta
  - De reservas
  - FAQ en la web
  - De eventos
  - Sobre otros temas de interés para el cliente

### **Manual de promociones**

- *Mailing* comercial
- Ofertas especiales de promoción

### **Gestión de quejas y reclamaciones**

### **Reuniones**

#### **Planificación de las distintas reuniones**

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales

#### **Protocolo**

- *Brief* de las reuniones
- Acta de las reuniones

#### **Archivo de seguimiento**

- Qué pasó la semana pasada.

## Manuales de seguridad/riesgos laborales

### Manual de capacitación

- Planificación de la capacitación
- Prevención de riesgos laborales

### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias.

### Protocolo de accidentes

- Del equipo
  - Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

## Manual del *software* de gestión

- Manual de usuario
  - Ventajas y desventajas
    - Protocolo de actuación para problemas en el *software*

## Bases de datos

- Fichas de clientes
- Fichas de la brigada
- Fichas de prescriptores
- Fichas de proveedores para eventos
- Contactos de interés
  - *Concierges*
  - Hoteles
  - Otras empresas



- Espacios para congresos y conferencias
- Información turística
- Inventarios del dpto. comercial
- Hojas y formatos

## General

Un día en el dpto. Comercial

## Manual de operaciones de Márquetin y Comunicación

El departamento de Márquetin y Comunicación es el encargado de fotografiar el panorama dentro del que opera nuestro restaurante. Así pues, las tareas de este departamento empiezan con una fase de análisis e investigación que continúa con la fase estratégica, en la que dotaremos al restaurante de una hoja de ruta conceptual que guiará todas nuestras acciones desde el punto de vista comunicativo; y finaliza con una fase de actuación, en la que pasamos del planteamiento estratégico al táctico a través de la definición de acciones concretas, según las necesidades y objetivos que queramos conseguir cada temporada.

### Plan de márquetin y comunicación

Cualquier empresa u organización necesita que su oferta tenga aceptación en el mercado tanto en el momento de su nacimiento, como posteriormente para mantenerse o crecer en él.

Hoy en día, el talento y las herramientas al servicio de éste son casi infinitas, por lo que debemos ser conscientes del nivel de competencia que nos vamos a encontrar una vez nuestro proyecto salga a la luz.

Dando por hecho que nuestro producto/oferta será de calidad superior en el segmento del mercado en el que pretendamos competir, será muy importante desarrollar una estrategia de acciones que nos ayuden a captar la atención del cliente potencial desde el primer momento: una estrategia de márquetin.

Una vez diseñada, necesitaremos establecer unos canales de comunicación para implementar las acciones previstas en nuestra estrategia.

Para algunas empresas con mucha capacidad de inversión, es indispensable contar con un departamento específico responsable de esta materia o bien con una agencia experta externa que intervenga de manera puntual según requerimiento.

Pero para una empresa pequeña es una utopía pensar que podemos acarrear con ese gasto anualmente, por lo que en primer lugar deberemos establecer cuál es nuestro presupuesto y, a partir de ahí, marcar el listón que nos permita diseñar nuestras acciones sin excederlo.

Lo que será inevitable, en cualquier caso, es el tiempo que se tendrá que dedicar a esta área vital de nuestro negocio, por ello es indispensable ser muy organizados y eficientes. Nuestro primer paso será elaborar un calendario de acciones de márketing y, dentro de cada acción, un calendario de tareas a realizar que incluya a todas las personas involucradas para, repetimos, ser el máximo de eficientes posible y evitar pérdidas de tiempo que puedan conducir al fracaso de nuestras acciones simplemente por el hecho de no haber cumplido con los tiempos previstos.

Antes de la inauguración de nuestro restaurante, será importante intentar ya captar la atención de nuestros clientes potenciales. El objetivo no es otro que el interés se convierta en reservas para nuestro establecimiento, asegurando un inicio exitoso en nuestros primeros meses.

Una vez transcurridos, no dejemos en el olvido un gran tópico que es, al mismo tiempo, una gran verdad: el boca a boca de las personas que nos visiten y que se hayan sentido satisfechas con la experiencia será una herramienta de márketing, si no la mejor, con la que podremos contar. En definitiva, una vez el cliente entre por la puerta, estará en nuestra mano satisfacerlo, fidelizarlo y convertirlo en un embajador de nuestra marca.

Pero, aun así, por un simple hecho de competitividad, debemos cuidar nuestros canales de comunicación con el exterior. Será, pues, de máxima importancia, establecer esa estrategia y el calendario/plan de implementación de esta.

Necesitaremos centrarnos en el tipo de cliente al que dirigimos nuestro negocio: el llamado *target*. Según sea este, deberemos enfocar la comunicación con un tono distinto: más directo, desenfadado, elegante, agresivo, clásico...

A partir de ahí, podemos construir los contenidos que se incluirán en nuestros vehículos de comunicación y nuestras acciones, que pueden ser tantas como queramos o podamos en función de nuestra capacidad de acción y/o presupuesto:

- Relaciones públicas: hay locales que cuentan en su plantilla con un equipo específico para esta tarea, pero en un restaurante de pequeñas dimensiones las relaciones públicas habituales serán las que llevemos a cabo en nuestro día a día, con nuestros clientes, nuestros proveedores, en cada comunicación por teléfono o por *e-mail*... Y es que incluso nuestra organización, nuestra pasión y nuestro trato serán un buen modo de aplicar el mejor márketing: hasta nuestro sistema de reservas será una gran herramienta para mostrar el nivel de nuestro restaurante.
- Web: hoy en día, cualquier restaurante con un mínimo de nivel y expectativa debe invertir en su página web. En función del presupuesto que se tenga puede ser más o menos compleja, pero hoy en día no es muy caro disponer de esta plataforma con un mínimo de opciones para hacerla suficientemente atractiva e informativa. Para presupuestos limitados recomendamos una buena planificación anual, de manera que los costes de la empresa externa que normalmente se utiliza para realizar los cambios y actualizaciones sean lo menores posibles.
- Redes sociales: serán el complemento perfecto para compensar el mayor inmovilismo de nuestra web. Hay que crear una estrategia y planificar las publicaciones que se cuelgan en nuestras redes. Volveremos a necesitar un calendario (organización – orden = eficiencia) y visualizar cómo vamos a atacar nuestras campañas en las redes de una manera global durante todo el año. Después, semanalmente entraremos al detalle de escoger cuáles son las entradas a publicar, de manera que en poco tiempo tengamos superada esta tarea que, de otro modo, se convierte en un contratiempo diario. Será importante pensar también en qué redes sociales vamos a participar, pero una vez decidido debemos ser fieles y mantener la intensidad que nos marquemos como objetivo mientras estemos ahí.
- Soportes audiovisuales: la realización de fotos o vídeos de buena calidad que transmitan los mensajes que representen nuestra marca serán un gran soporte para nuestras acciones en las redes sociales y la imagen y capacidad seductora de nuestra web.
- Publicidad: otra herramienta clásica del márketing es invertir en publicidad. Hoy en día son múltiples las opciones, desde anuncios de distinto tipo hasta aprovechar el tráfico en Internet, para dejar que nuestro proyecto se visualice de forma exponencial. Estas acciones necesitarán también de una estrategia precisa para que sea más efectiva, por ejemplo si queremos llegar al público de nuestro territorio o queremos ser más ambiciosos y traspasar fronteras. Es evidente que para eso necesitaremos de un presupuesto, y por ello tampoco

es descabellado pensar en evitar esta partida presupuestaria en una primera instancia o, incluso, durante toda nuestra trayectoria como empresarios.

- Prensa: La realización de una nota de prensa, especialmente en el momento del lanzamiento de nuestro proyecto, es una buena herramienta de márketing a tener en cuenta. No podemos esconder, de todos modos, que para culminar con éxito esta acción necesitaremos a nuestros mejores contactos, ya que no es fácil captar la atención de los medios. Como tampoco lo es captar la atención de la prensa gastronómica, hecho que puede ser de vital importancia para el éxito de nuestro negocio y, en cierto modo, ser mucho más eficiente para atraer nuevos clientes que la publicidad a la que hacíamos referencia anteriormente. Pero hay que ser conscientes y aceptar que también puede ser al contrario, y que se cree una corriente de opinión negativa que sea contraproducente para nuestros objetivos. En cualquier caso, hay que tener una estrategia y crear una buena organización para atender las peticiones de la prensa de manera eficiente y satisfactoria:
  - Será necesario tener una agenda/calendario para estar bien organizados, así como un registro de peticiones que contemple todo el proceso desde el primer contacto hasta la realización del reportaje.
  - Un manual/protocolo de actuación para atender las visitas o las peticiones que nos lleguen por correo electrónico.
  - Un formato de ficha de prensa que nos permita saber qué va ocurrir en cada momento de una sesión de prensa/entrevista que podamos tener.
  - Necesitaremos tener un *kit* de prensa para ofrecerles información detallada, de manera atractiva, que les ayude en su tarea de difundir nuestro mensaje a través del medio al que representen.
  - Y también una base de datos para tener un archivo histórico de los periodistas y medios que se han interesado por nuestro proyecto.
- Eventos: una herramienta clásica del márketing es la organización de eventos dedicados a grupos específicos que son, o pueden ser, motores de generación de negocio para nosotros. Desde organizar sesiones previas a la apertura oficial para dar a conocer nuestro restaurante hasta eventos puntuales de promoción encaminados a resaltar un momento o un producto determinado de nuestro proyecto. No cabe decir, una vez más, que para ello será clave tener una estrategia, una buena organización y también una partida contemplada en nuestra inversión inicial y en nuestros presupuestos anuales.

En definitiva, nos encontramos ante un área también de gran importancia para dotar a nuestro proyecto de un soporte absolutamente necesario en el mundo competitivo que vivimos en la actualidad. La calidad y la buena planificación estratégica y organizativa de nuestras acciones serán clave para mostrarnos de un modo que nos diferencie positivamente de nuestra competencia.

## **Nuevas tecnologías en la comunicación y el márketing**

- Acceso a grandes grupos de posibles clientes
- Herramienta de promoción que permite mantener al día a nuestros comensales sobre la oferta

Las nuevas tecnologías han tomado protagonismo en la manera cómo nos ven y cómo llegamos a nuestros clientes, gracias no solo a las redes sociales sino también al auge del interés en la gastronomía por parte del público en general, que ha tenido como consecuencia que las personas puedan compartir sus experiencias gastronómicas con la aparición de plataformas web que permiten, de manera fácil, la creación de sus propios blogs y webs, que dependiendo de su popularidad pueden ser una buena plataforma para promocionar nuestro negocio.

Las redes sociales permiten acceder a grandes grupos de personas con el perfil de cliente que tenemos en mente y mantenerlos actualizados o interesados en nuestra oferta, generando contenido regularmente con la intención de mantener el punto de atención sobre nuestro negocio.

## **Manual de RRHH (dpto. de Márketing y Comunicación)**

### **Responsabilidades básicas del departamento**

- Análisis e investigación: estudio de mercado, producto, competencia, consumidor y comunicación
- Creación del Plan de Márketing
  - Definición de objetivos a largo plazo (3 a 5 años) y anuales
  - Definición de la estrategia comunicativa
- Revisión del Plan de Márketing:
  - Control del plan anual
  - Control de rentabilidad
  - Control de eficiencia

- Control estratégico

### **Responsabilidades básicas por cargo**

Dependiendo del tamaño de la empresa, este departamento se gestionará por una persona o por varias.

Los perfiles básicos son:

#### ***Jefe de Márquetin***

- Responsable de investigación
- Responsable de gestión estratégica
- Responsable de gestión táctica
  - Dirección creativa
    - *Copy*
    - Director de Arte

#### ***Ayudante***

Apoyo al responsable y ejecución de tareas para implementar las estrategias.

### **Organigrama**

#### **Base de datos del personal de Márquetin y Comunicación**

- Guía rápida de contacto

#### **Calendario laboral**

- El departamento de Márquetin trabaja durante todo el año:
  - Primeros meses del año: revisión y actualización del concepto
  - Resto del año: puesta en marcha del plan y continua revisión y evaluación

#### **Horarios**

- Horarios estándar de oficina.

### **Reglamento interno**

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de buenas prácticas de higiene

### **Manual de relación con el cliente**

- Estándar de imagen
  - Uniforme
- Protocolo de bienvenida
- Estándares de cortesía
- Privacidad de los clientes

### **Manuales de apertura y cierre**

#### **Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)**

- Plan del *soft opening*/invitaciones (relacionado con Comercial-Reservas)
  - Lista de invitados
  - Cronograma del proceso para la creación del evento
  - Preparación del día D
    - Diseño de la invitación
    - Organización del evento
    - Invitaciones y confirmaciones
  - Preparar un plan de contingencias

#### **Manual de tareas para cierre por fin de temporada/vacaciones**

- Recopilación de toda la información de la temporada para facilitar la evaluación y ver si se han conseguido los objetivos fijados:
  - Informe de redes sociales
  - Informe de visitas web
  - Resumen de prensa

- Informe de campañas y promociones de Márquetin y Comunicación
- Informe final del departamento
- Propuesta de acciones para la siguiente temporada.
  - Calendario

### Manual de tareas para reapertura de temporada

- Plan del *soft opening*/invitaciones (relacionado con Comercial-Reservas)
  - Lista de invitados
  - Cronograma del proceso para la creación del evento
  - Preparación del día D
    - Diseño de la invitación
    - Organización del evento
    - Invitaciones y confirmaciones
  - Preparar un plan de contingencias
- Introducción al equipo (personal nuevo)
  - Capacitaciones
  - Ensayos de circuitos
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo
  - Verificación de funcionamiento de los equipos/informática
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de *briefs* de cada proyecto
    - Diseño de cartas
    - Diseño de publicidad
    - Actualización de la web
    - *Merchandising*



- Otros soportes de comunicación: tarjetas de visita, pósters, folletos, radio, prensa...
- Propuestas de publicaciones en redes sociales
- Solicitud de presupuestos
- Aceptación de presupuestos y seguimiento
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
- *Soft opening*
- Apertura

## Manual de compras (dpto. de Márquetin y Comunicación)

### Manual de elaboración de pedidos

Identificar y verificar qué necesitamos comprar:

- Inventarios
- *Stocks* mínimos y máximos
- Previsión

Una correcta organización en los días de entrega nos permite optimizar el tiempo que invertimos en elaborar y recibir la compra, ya que teniendo una buena previsión podemos reducir la actividad del proceso de compra de diario a dos o tres veces por semana, según qué producto trabajemos.

Establecer horarios de entrega a los proveedores nos permite no solo ahorrar tiempo en la operativa diaria, sino que también nos da la posibilidad de poder reaccionar frente a posibles contratiempos que se presenten con los proveedores, como que falte parte del pedido.

### Eventos

Realizar un listado con los productos que necesito organizado por proveedor:

- Contactar con el proveedor
  - Vía *e-mail*

- Vía teléfono
- Vía SMS
- Generar un acta u orden de compra
- Archivar las órdenes de compra de manera adecuada
- Sistema informático
- Compra habitual
  - Material de oficina
  - Material para acciones de comunicación
    - Folletos, pósters, menús para eventos,
- Compra periódica
- Compra única por temporada
  - Equipos informáticos
  - Ítems de *merchandising*
  - Otros soportes de márketing y comunicación
    - Posavasos...

#### **Manual de recibo de proveedores/compras**

- Fichas técnicas de productos
- Paso a paso del recibo de la compra
  - Control de horario del proveedor
  - Verificar la calidad (ficha técnica del producto)
  - Comparar con la orden de compra
  - Comprobar albaranes, cantidades y pedidos
  - Archivar adecuadamente los albaranes/ coordinación con el dpto. de Contabilidad
  - Almacenaje adecuado según el tipo de producto
  - Ingresar los productos en el sistema

## Protocolo de devoluciones y cambios

### Posible gestión a través de un *software* integral

- Ventajas y desventajas

## Manual de compras de contado fuera de proveedores habituales

### **Base de datos proveedores**

- ¿Por qué?
  - Es una herramienta necesaria para realizar de manera adecuada el proceso de compra y la gestión de los proveedores.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a identificar con qué proveedor nos conviene trabajar teniendo en cuenta precios y disponibilidad de los productos que necesitemos.
  - Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores.
- ¿Cómo?
  - La base de datos de proveedores se compone de:
    - Ficha del proveedor
    - Agenda de proveedores

### **Ficha del proveedor**

- Información del proveedor
  - Fecha de creación
  - Clasificación
  - Nombre/Razón social
  - NIF
  - Dirección
  - Teléfono de contacto (1, 2, 3)
  - Fax
  - *E-mail*
  - Descripción del proveedor

- Datos bancarios para acreditar pagos
- Listado de productos y servicios
- Personas de contacto según cargos y relación (1, 2, 3)
- Observaciones a tener en cuenta
- Agenda de proveedores
  - Organizar los proveedores por tipo de servicio
  - Organizar los proveedores por tipo de producto
  - Organizar los proveedores por frecuencia de trabajo
  - Organizar los proveedores por años de relación comercial
  - Valoración de calidad de cada proveedor

### **Relación con los proveedores**

El trato que damos a nuestros proveedores debe tener la misma importancia que el que damos a nuestros clientes: de ellos depende que parte de nuestra operación se pueda llevar a cabo de manera adecuada, por lo que tenemos que saber con qué proveedor estamos tratando y qué importancia tiene para nuestra operación, ya que de ello dependerá que debamos ser un poco más flexibles con algunos proveedores que con otros.

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria; por ejemplo, eventos de última hora como que la rotación de nuestros clientes sea superior a la esperada y nos encontremos cortos de productos para poder completar nuestra oferta. El cumplimiento de los pagos según los términos acordados es de vital importancia para mantener las buenas relaciones con cada proveedor.

### **Manual del almacén**

- Plano de distribución de ítems
  - Características de almacenamiento
- Protocolo del control de entradas y salidas
  - Dónde registro lo que retiro e ingreso al almacén
- Planificación de limpieza y mantenimiento del almacén de oficina de Márquetin y Comunicación

## Manual de puesta a punto del departamento

### Distribución de las áreas de trabajo

### Guía de montaje del espacio de trabajo

### Organización de tareas

- Tareas de rutina diaria
  - Atención de llamadas y *e-mails*
  - Atención de visitas (prensa, eventos y clientes especiales)
  - Publicaciones en redes sociales
  - Seguimiento de proyectos
    - Fotos
    - Vídeos
    - Otras acciones de márketing y comunicación
- Tareas semanales
  - Informe semanal del dpto. de Márketing y Comunicación
  - Diseñar el cuadrante de organización semanal
- Tareas mensuales
  - Inventarios
    - *Merchandising*
    - Artículos en almacén
  - Recopilación de estadísticas mensuales (redes sociales, web)
  - Resumen mensual de prensa
- Guía de Control (antes de apertura)
  - *Check-list* de comprobación de que se está al 100% a punto para el servicio/vs. reservas de prensa o eventos especiales de márketing y comunicación (instrucciones a las anfitrionas)

## Manual de mantenimiento (relacionado con el dpto. de Infraestructuras)

- Protocolo de actuación/Hoja de incidencias

## Manual de acción (dpto. de Márquetin y Comunicación)

### Filosofía y estrategia

- *Benchmarking* de mercado: estudio de la competencia
- Estrategia y gestión de marca
  - Documento de conceptualización

### Proyectos

- Guía de planificación de los proyectos
- Guía de desarrollo de proyectos (márquetin-comunicación-publicidad)
  - Diseño gráfico y dirección de Arte (identidad visual y código gráfico de la marca)
    - Conceptualización del diseño gráfico (manual de imagen gráfica)
    - Entretenimiento y artístico
      - Pósters
      - Escaletas
      - Folletos
      - Pegatinas
      - Menús y cartas
      - Posavasos
      - Detalles (cerillas, bolígrafos...)
  - Crear material audiovisual
    - Calendario de planificación
    - Base de datos
    - Canciones en propiedad
    - Vídeos
    - Fotos
      - Espacios
      - Colaboradores
      - Equipo

- Eventos
- Histórico desarrollo concepto
- Local
- Selección de ponencias y congresos
- Selección prensa
- Selección web
- Socios
- Web
  - Calendario de implementación
  - Estructura
  - Contenido
  - Diseño
- Aplicación de reservas
  - Generar contenido para subirlo a la *app*
- Prensa
  - Creación de material de soporte para periodistas (web: hay que contemplar la opción de tener una sala de prensa virtual)
    - *Kits* de prensa
    - Biografías
    - Historia del proyecto
    - Material audiovisual
- Redes sociales
  - Calendario de comunicación en redes
  - Estrategia
  - Planificación de las publicaciones
  - Protocolo
  - Informes
- Campañas de comunicación
  - Calendario de actuaciones

- Promociones y eventos de promoción
- Generar contenidos para *mailing* (relacionado con el dpto. Comercial)
- Publicidad en los medios y/o redes
- Ponencias y congresos
- *Merchandising*
  - Creación del catálogo

### **Protocolo de presentación y aprobación de proyectos**

- Calendario hasta la presentación del proyecto
- Objetivos
- A quién se presenta el proyecto para aprobación
- Cómo se formaliza la aprobación
- Puesta en marcha
- Calendario de ejecución

### **Protocolo de prensa**

- Filosofía y estrategia
- Protocolo de atención y relación con la prensa
- Protocolo de sala de prensa virtual (qué material de soporte está a disposición)
- Protocolo de envío del material de soporte a la prensa
- Calendario de prensa
- Fichas de prensa
- Dosieres de prensa

### **Patrocinadores y colaboradores**

- Filosofía y estrategia
- Captación
- Protocolo de atención y relación con los patrocinadores y colaboradores



- Informe final de temporada sobre cada patrocinador

## Reuniones

### Planificación de las distintas reuniones

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales

### Protocolo

- *Brief* de las reuniones
- Acta de las reuniones

### Archivo de seguimiento

- Qué pasó la semana pasada

## Manuales de seguridad/riesgos laborales

### Manual de capacitación

- Planificación de la capacitación
- Prevención de riesgos laborales

### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias

### Protocolo de accidentes

- Del equipo
  - Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

## Manual del *software* de gestión

- Manual de usuario
- Ventajas y desventajas
- Protocolo de actuación para problemas en el *software*

## Base de datos

- Fichas de la brigada
- Fichas de patrocinadores
- Fichas de periodistas
- Archivo de prensa
- Inventarios del dpto. de Márquetin y Comunicación
- Hojas y formatos
- Proveedores

## General

Un día en el departamento de Márquetin y Comunicación

## Manual de operaciones del dpto. de Infraestructuras

Sin importar qué tipo de restaurante tengamos, éste requerirá de un mantenimiento periódico de las para que la operación se pueda llevar a cabo en las condiciones necesarias, para lo cual es necesario conocer los detalles del local en el que se encuentra nuestro negocio y de cómo mantenerlo en perfecto estado.

A continuación, veremos los procesos necesarios que se deben incluir en el manual de operaciones de Infraestructuras.

## **Manual de RRHH (dpto. de Infraestructuras)**

### **Responsabilidades básicas del departamento**

- Cuál es el trabajo del departamento de Infraestructuras
- Control de procesos y calidad
- Informes

### **Responsabilidades básicas por cargo**

- Encargado del departamento
- Ayudantes

### **Organigrama**

### **Guía rápida de contacto del personal (dpto. de Infraestructuras)**

- Guía rápida de contacto

### **Calendario laboral**

#### **Horarios**

Días de apertura a la semana

- Turnos partidos o corridos

### **Reglamento interno**

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de buenas prácticas de higiene

### **Manual de relación con el cliente**

- Estándar de imagen
  - Uniforme
- Protocolo de bienvenida

- Estándares de cortesía
- Privacidad de los clientes

## Manuales de apertura y cierre

### Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)

- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del área base de trabajo
  - Verificación de funcionamiento de maquinaria y herramientas
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto del restaurante
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
  - Capacitaciones
  - Ensayos de circuitos
- *Soft opening*
- Implementación de ajustes vistos durante el *soft opening*.
- Apertura

### Manual de tareas para cierre por fin de temporada/vacaciones

- Despedida del equipo
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante el cierre
  - Limpieza a fondo de la sala

- Verificación de funcionamiento y limpieza a fondo de maquinaria y herramientas
- Elaboración y valoración de inventarios
- Elaboración de pedidos para el inicio de la siguiente temporada
- Recogida del área base de trabajo para cierre
- Planificación de tareas a realizar durante el período de cierre/mejoras anuales
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Comprobación del estado de los equipos e infraestructuras (neveras apagadas, registros de agua cerrados, sistemas de seguridad, etc.)
- Recolección de estadísticas relacionadas con el departamento
- Cierre

#### **Manual de tareas para reapertura de temporada**

- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del área base de trabajo
  - Verificación de funcionamiento de maquinaria y herramientas
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto del restaurante
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día de *soft opening*
  - Capacitaciones
  - Ensayos de circuitos
- *Soft opening*

- Implementación de ajustes vistos durante el *soft opening*
- Apertura

## **Manual de compras (dpto. de Infraestructuras)**

### **Manual de elaboración de pedidos**

- Identificar y verificar qué necesitamos comprar
  - Inventarios
  - *Stocks* mínimos y máximos
  - Previsión
    - Eventos especiales
- Realizar un listado con los productos que necesito organizado por proveedor
- Contactar con el proveedor
  - Vía *e-mail*
  - Vía teléfono
  - Vía SMS
- Generar un acta u orden de compra
  - Especificación del motivo de la compra
- Archivar las órdenes de compra de manera adecuada
- Sistema informático

### **Compra periódica**

- Según imprevistos
- Compra única por temporada
- Tareas de mantenimiento habitual

### **Manual de recibo de proveedores/compras**

- Fichas técnicas de productos
- Paso a paso del recibo de los productos

- Control de horario del proveedor
- Verificar la calidad (ficha técnica del producto)
- Comparar con la orden de compra
- Comprobar albaranes, cantidades y pedidos
- Archivar adecuadamente los albaranes/coordinación con el dpto. de Contabilidad
- Almacenar adecuadamente según tipo de producto
- Ingresar los productos en el sistema

### **Protocolo de devoluciones y cambios**

#### **Posible gestión a través de un *software* integral**

- Ventajas y desventajas

#### **Manual de compras al contado fuera de proveedores habituales**

##### ***Base de datos proveedores***

- ¿Por qué?
  - Es una herramienta necesaria para realizar de manera adecuada el proceso de compra y la gestión de los proveedores.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a identificar con qué proveedor nos conviene trabajar teniendo en cuenta precios y disponibilidad de los productos que necesitemos.
  - Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores
- ¿Cómo?
  - La base de datos de proveedores se compone de:
    - Ficha del proveedor
    - Agenda de proveedores

##### ***Ficha de proveedor***

- Información del proveedor
  - Fecha de creación

- Clasificación
- Nombre/Razón social
- NIF
- Dirección
- Teléfono de contacto (1, 2, 3)
- Fax
- *E-mail*
- Descripción del proveedor
- Datos bancarios para acreditar pagos
- Listado de productos y servicios
- Personas de contacto según cargos y relación (1, 2, 3)
- Observaciones a tener en cuenta

### **Agenda de proveedores**

- Organizar los proveedores por tipo de servicio
- Organizar los proveedores por tipo de producto
- Organizar los proveedores por frecuencia de trabajo
- Organizar los proveedores por años de relación comercial
- Valoración de calidad de cada proveedor

### **Relación con los proveedores**

El trato que damos a nuestros proveedores debe tener la misma importancia que el que damos a nuestros clientes: de ellos depende que parte de nuestra operación se pueda llevar a cabo de manera adecuada, por lo que tenemos que saber con qué proveedor estamos tratando y qué importancia tiene para nuestra operación, ya que de ello dependerá que debamos ser un poco más flexibles con algunos proveedores que con otros.

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria; por ejemplo, eventos de última hora como que la rotación de nuestros clientes sea superior a la esperada y nos encontremos cortos de productos para



poder completar nuestra oferta. El cumplimiento de los pagos según los términos acordados es de vital importancia para mantener las buenas relaciones con cada proveedor.

## **Manual de puesta a punto (dpto. de Infraestructuras)**

### **Distribución del área de trabajo**

### **Organización del área de trabajo**

#### **Organización de tareas**

- Tareas de rutina diaria
  - Hojas de incidencias
  - Cumplimiento de normativas de seguridad
  - Tareas relacionadas con las experiencias especiales propuestas para el día
- Tareas semanales
  - Responsables de tareas concretas
  - Cumplimiento de normativas de sanidad
  - Tareas rutinarias de mantenimiento
- Tareas mensuales
  - Inventarios

#### **Organización de tareas de limpieza**

- Tareas de rutina diaria
  - Limpieza diaria del área de trabajo
- Tareas semanales
  - Limpiezas a fondo del área de trabajo
  - Reordenación del área de trabajo
- Guía de utilización de productos de limpieza (ácidos y corrosivos)

#### **Guía de control (antes de apertura)**

- *Check-list* de comprobación paso a paso de que la casa está al 100% a punto para el servicio, a nivel de infraestructuras.

## Manual de mantenimiento

- Protocolo de operaciones/Hoja de incidencias
  - Posible apoyo del *software* de gestión
- Guía de realización de trabajos de mantenimiento

## Reuniones

### Planificación de las distintas reuniones

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales

### Protocolo

- *Brief* de las reuniones
- Acta de las reuniones

### Archivo de seguimiento

- Qué pasó la semana pasada

## Manuales de seguridad/riesgos laborales

### Manual de capacitación

- Planificación de la capacitación
- Prevención de riesgos laborales

### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias

### Protocolo de accidentes

- Del equipo

- Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

#### **Base de datos**

- Fichas de la brigada
- Proveedores
- Guía rápida de contactos para averías
- Guía de referencias y utilización de productos necesarios para mantenimiento
- Guía de referencias y características de materiales (mobiliario, maquinaria, etc.)
- Documentos y planos relacionados con el local
  - Planos
  - Descripción de todas las áreas
  - Circuitos de personas
- Hojas y formatos

#### **General**

Un día en el departamento de Infraestructuras

## **Manual de operaciones del dpto. de Administración**

El dpto. de Administración se ocupa de la preparación de los presupuestos anuales y de su seguimiento a través de todas las tareas de contabilidad. También de toda la gestión entorno a los recursos humanos de la empresa.

Supervisa que todo vaya por buen camino y el restaurante no se encuentre en una situación perjudicial a nivel financiero que pueda llevar al fracaso del negocio, por lo cual los pasos a seguir en la supervisión del negocio tienen que ser muy claros y estrictos para poder identificar fallos y saber cómo corregirlos antes de que sea demasiado tarde.

A continuación, veremos los manuales para el correcto funcionamiento del dpto. de Administración.

## **Manual de RRHH (dpto. de Administración)**

### **Responsabilidades básicas del departamento**

#### **Responsabilidades básicas por cargo**

- Administrador
- Responsable de RRHH
- Contable

### **Organigrama**

#### **Base de datos del personal**

- Guía rápida de contacto

#### **Calendario laboral**

##### **Horarios**

- Días de apertura a la semana
  - Turnos partidos o corridos

#### **Reglamento interno (realizados por RRHH)**

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de buenas prácticas de higiene

#### **Manual de relación con el cliente**

- Estándar de imagen
  - Uniforme
- Protocolo de bienvenida
- Estándares de cortesía
- Privacidad de los clientes

## Manual de RRHH general de la empresa

- Recopilación de todos los manuales de RRHH de todos los departamentos
  - Organigramas
  - Calendarios
  - Horarios
  - Guía rápida de contacto
  - Fichas de personal

## Protocolos de RRHH

- Calendario de contratación
- Protocolo de contratación
  - Condiciones
    - Calendario laboral
    - Horarios
    - Salario
    - Penalizaciones y primas, si las hay
    - Propinas
    - Manutención
    - Normas de actitud y conducta
    - Cesión de imagen
    - Cláusula de confidencialidad
    - Alojamiento
  - Dossier de bienvenida
  - Manual de convivencia
- Proceso de reclutamiento
  - De personal contratado
    - Publicación de oferta de trabajo
    - Obtención de solicitudes/CV

- Análisis y filtro de candidatos
- Entrevistas
- Toma de decisión
- Comunicación al trabajador
- De personal en prácticas
  - Planificación anual
  - Contacto con escuelas y universidades
  - Formalización del convenio de prácticas
  - Selección de alumnos
  - Comunicado y certificado de prácticas
  - Ficha de alumno
  - Alojamiento
- Protocolo de permisos y bajas laborales
- Protocolo de penalizaciones
- Proceso de finalización de contratos
- Proceso de finalización de convenios de prácticas
- Protocolo de despidos
- Sistema de propinas
- Relaciones trabajador/empresa
  - Protocolo de atención al trabajador

## **Manuales de apertura y cierre**

### **Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)**

- Introducción al equipo (personal nuevo)
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo

- Verificación de funcionamiento de los equipos/informática
- Verificación de inventarios
- Elaboración de pedidos
- Puesta a punto del espacio
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
- *Soft opening*
- Apertura

#### **Manual de tareas para cierre por fin de temporada/vacaciones**

- Despedida del equipo
- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante el cierre
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo
  - Verificación de funcionamiento y limpieza a fondo de los equipos/informática
  - Elaboración y valoración de inventarios
  - Elaboración de pedidos para el inicio de la siguiente temporada
  - Recogida del espacio de trabajo para cierre
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Recolección de estadísticas
- Cierre

#### **Manual de tareas para reapertura de temporada**

- Plan del *soft opening*/invitaciones (relacionado con Reservas y Márquetin y Comunicación)
- Introducción al equipo (personal nuevo)

- Programación de horarios del personal y jornadas de trabajo
- Identificar las tareas a desarrollar durante la apertura
  - Limpieza a fondo del espacio de trabajo
  - Verificación de funcionamiento de los equipos/informática
  - Verificación de inventarios
  - Elaboración de pedidos
  - Puesta a punto del espacio
- Organización y asignación de tareas por equipos
- *Check-list* de tareas por días
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
- *Soft opening*
- Apertura

## Manual de compras (dpto. de Administración)

### Manual de elaboración de pedidos

Identificar y verificar qué necesitamos comprar:

- Inventarios
- *Stocks* mínimos y máximos
- Previsión
- Cuadrante de días de pedidos y recibo a proveedores

Una correcta organización en los días de entrega nos permite optimizar el tiempo que invertimos en elaborar y recibir la compra, ya que teniendo una buena previsión podemos reducir la actividad del proceso de compra de diario a dos o tres veces por semana, según qué producto trabajemos.

Establecer horarios de entrega a los proveedores nos permite no solo ahorrar tiempo en la operativa diaria, sino que también nos da la posibilidad de poder reaccionar frente a



posibles contratiempos que se presenten con los proveedores, como que falte parte del pedido.

- Reservas
- Eventos
- Realizar un listado con los productos que necesito organizado por proveedor
- Contactar con el proveedor
  - Vía *e-mail*
  - Vía teléfono
  - Vía SMS
- Generar un acta u orden de compra
- Archivar las órdenes de compra de manera adecuada
- Sistema informático
- Compra habitual
  - Material de oficina
- Compra periódica
- Compra única por temporada
  - Equipos informáticos
  - Otros soportes

#### **Manual de recibo de proveedores/compras**

- Fichas técnicas de productos
- Paso a paso del recibo de la compra
  - Control de horario del proveedor
  - Verificar la calidad (ficha técnica del producto)
  - Comparar con la orden de compra
  - Comprobar albaranes, cantidades y pedidos
  - Archivar adecuadamente los albaranes/coordinación con el dpto. de Contabilidad

- Almacenar adecuadamente según el tipo de producto
- Ingresar los productos en el sistema
- Protocolo de devoluciones y cambios
- Posible gestión a través de un *software* integral
  - Ventajas y desventajas

### **Manual de compras de contado fuera de proveedores habituales**

#### **Base de datos proveedores**

- ¿Por qué?
  - Es una herramienta necesaria para realizar de manera adecuada el proceso de compra y la gestión de los proveedores.
- ¿Para qué?
  - Nos ayuda a identificar con qué proveedor nos conviene trabajar teniendo en cuenta precios y disponibilidad de los productos que necesitemos.
  - Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores.
- ¿Cómo?
  - La base de datos de proveedores se compone de:
    - Ficha del proveedor
    - Agenda de proveedores

#### **Ficha del proveedor**

- Información del proveedor
  - Fecha de creación
  - Clasificación
  - Nombre/Razón social
  - NIF
  - Dirección
  - Teléfono de contacto (1, 2, 3)
  - Fax

- *E-mail*
- Descripción del proveedor
- Datos bancarios para acreditar pagos
- Listado de productos y servicios
- Personas de contacto según cargos y relación (1, 2, 3)
- Observaciones a tener en cuenta

### **Agenda de proveedores**

- Organizar los proveedores por tipo de servicio
- Organizar los proveedores por tipo de producto
- Organizar los proveedores por frecuencia de trabajo
- Organizar los proveedores por años de relación comercial
- Valoración de calidad de cada proveedor

### **Relación con los proveedores**

El trato que damos a nuestros proveedores debe tener la misma importancia que el que damos a nuestros clientes: de ellos depende que parte de nuestra operación se pueda llevar a cabo de manera adecuada, por lo que tenemos que saber con qué proveedor estamos tratando y qué importancia tiene para nuestra operación, ya que de ello dependerá que debamos ser un poco más flexibles con algunos proveedores que con otros.

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria; por ejemplo, eventos de última hora como que la rotación de nuestros clientes sea superior a la esperada y nos encontremos cortos de productos para poder completar nuestra oferta. El cumplimiento de los pagos según los términos acordados es de vital importancia para mantener las buenas relaciones con cada proveedor.

### **Manual del almacén**

- Plano de distribución de ítems
  - Características de almacenamiento
- Protocolo del control de entradas y salidas
  - Dónde registro lo que retiro e ingreso al almacén

- Planificación de limpieza y mantenimiento del almacén de oficina

### **Manual de puesta a punto del departamento**

- Distribución de las áreas de trabajo
- Guía de montaje del espacio de trabajo
- Organización de tareas
  - Tareas de rutina diaria
    - Atención de llamadas y *e-mails*
    - Cuadre de caja
    - Realización de los informes relacionados con las ventas
    - Tareas contables
    - Tareas relacionadas con RRHH
  - Tareas semanales
    - Recopilación de estadísticas semanales
    - Realizar cuadrante de organización semanal
  - Tareas mensuales
    - Inventario de los equipos
    - Recopilación de estadísticas mensuales

### **Manual de mantenimiento (relacionado con el dpto. de Infraestructuras)**

- Protocolo de actuación/Hoja de incidencias

### **Manuales relacionados con las finanzas**

- Realización del presupuesto anual de la empresa
- Proyecciones del negocio a varios años vista
- Control presupuestario/seguimiento de explotación
- Control de gastos generales
- Relación con los patrocinadores

- Informe de gestión del ejercicio

### **Manual de contabilidad**

- Manual de ejecución contable/entradas y salidas
- Cierre y cuadro de caja
- Impuestos y declaraciones
  - Calendario
  - Documentos a preparar para la gestoría
- Relación con los bancos
- Relación con los prescriptores a comisión
- Pago
  - Proveedores
  - Prescriptores a comisión
  - Gastos fijos: servicios y suministros
  - Alquileres
  - Nóminas
  - Finiquitos

### **Manual de pólizas y seguros**

- Póliza de comercio
- Mutua de accidentes
- Prevención de riesgos laborales
- Seguro de responsabilidad civil patronal
- Seguro de responsabilidad civil de explotación
- Seguro de defensa jurídica
- Pólizas de seguros de inmuebles (pisos, almacenes externos...)

## Reuniones

### Planificación de las distintas reuniones

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales

### Protocolo

- *Brief* de las reuniones
- Acta de las reuniones

### Archivo de seguimiento

- Qué pasó la semana pasada

## Manuales de seguridad/riesgos laborales

### Manual de capacitación

- Planificación de la capacitación
- Prevención de riesgos laborales

### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias

### Protocolo de accidentes

- Del equipo
  - Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

## Manual del *software* de gestión

- Manual de usuario
- Ventajas y desventajas
  - Protocolo de actuación para problemas en el *software*

## Base de datos

- Fichas de proveedores
- Fichas de prescriptores a comisión
- Fichas de patrocinadores
- Fichas de escuelas de hostelería y turismo
- Fichas de empresas de trabajo temporal
- Inventarios del dpto. de Administración
- Archivo de documentos
  - RRHH
    - Contratos
    - Nóminas
    - Convenios con escuelas
    - Fichas de la brigada global de la empresa
    - Fichas de alumnos en prácticas
    - Permisos y bajas laborales
    - Seguimiento de propinas
    - Penalizaciones
    - Finiquitos
    - Bolsa de trabajo
  - Permisos
  - Pólizas de seguro
  - Actas de inspección

- Registro de marcas
- Contabilidad
  - Pagos
  - Impuestos y declaraciones
- Contratos
  - Proveedores
  - Arrendamientos
  - Patrocinadores
  - Eventos
  - Artistas
- Documentos y planos relacionados con el local
  - Proyecto arquitectónico/visado
- Hojas y formatos
  - Modelo de contrato
  - Autorización de compras
  - Repartición de propinas

### **General**

Un día en el departamento de Administración

## **Manual de operaciones del dpto. de Gestión**

### **Manual de RRHH (dpto. de Gestión)**

#### **Responsabilidades básicas del departamento**

- Cuál es el trabajo del departamento
- Control de procesos y calidad
- Informes



## Responsabilidades básicas por cargo

### Director General

- Último responsable de la toma de decisiones para implementar la filosofía y el concepto del local
- Marcaje de los objetivos a cumplir por cada departamento
- Toma de decisiones acerca del seguimiento de explotación/control presupuestario
- Informes a los socios
  - Financieros
  - Sobre la actividad
  - Estado del negocio a nivel de proyección al exterior (éxito, imagen, difusión, etc.)
- Coordinación del dpto. Artístico
- Responsable de la reunión general diaria del equipo ejecutivo
- Autorización de invitaciones
- RRPP:
  - Institucionales
  - VIP

### Otros cargos

- Chef ejecutivo
- Director de Sala
- Responsable del dpto. Comercial
- Responsable del dpto. de Márquetin y Comunicación
- Responsable del dpto. de Administración
- Responsable del dpto. de Infraestructuras
- Responsable del dpto. de Seguridad
- Responsable del dpto. Artístico

## Organigrama

### Guía rápida de contacto del personal de gestión

- Guía rápido de contacto

### Calendario laboral

- Horarios
  - Días de apertura a la semana
  - Turnos partidos o corridos

### Reglamento interno

- Manual de bienvenida
- Manual de convivencia
- Manual de comunicación interna

## Manuales de apertura y cierre

### Manual de tareas para inicio de la actividad (inauguración)

- Introducción al equipo
  - Charla de presentación al equipo
  - Presentación del proyecto
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
  - Planificación del *soft opening*
    - Cómo va a ser
    - Lista de invitados
- *Soft opening*
- Implementación de ajustes vistos durante el *soft opening*
- Apertura

### Manual de tareas para cierre por fin de temporada/vacaciones

- Despedida del equipo
- Identificar las tareas a desarrollar durante el cierre
  - Recolección de estadísticas
  - Informe final del departamento
  - Reunión con los socios:
    - Auditoría final
    - Aprobación del presupuesto para la temporada siguiente
- Cierre

### Manual de tareas para reapertura de temporada

- Introducción al equipo
  - Charla de presentación al equipo
  - Presentación del proyecto
- Programación del trabajo hasta el día del *soft opening*
  - Planificación del *soft opening*
    - Cómo va a ser
    - Lista de invitados
- *Soft opening*
- Implementación de ajustes vistos durante el *soft opening*
- Apertura

### Manual de gestión

- Tareas diarias
  - Facturación del día anterior
  - Revisión de los informes de servicio e invitaciones
  - Reunión general con equipo directivo
  - Revisión de las reservas del día y días venideros

- Autorización de invitaciones
- Tareas semanales
  - Análisis de seguimiento de cuentas de explotación
  - Revisión de estadísticas
- Tareas mensuales
  - Análisis de estadísticas
  - Análisis de seguimiento de cuentas de explotación
  - Informe a los socios

## Reuniones

### Planificación de las distintas reuniones

- Planificación de las reuniones
  - Diarias
  - Semanales
  - Mensuales
- Protocolo
  - *Brief* de las reuniones
  - Acta de las reuniones
- Archivo de seguimiento
  - Qué pasó la semana pasada

## Manuales de seguridad/riesgos laborales

### Manual de capacitación

- Planificación de la capacitación
- Prevención de riesgos laborales

### Protocolo de emergencias

- Funciones de cada miembro del equipo en caso de emergencias

### Protocolo de accidentes

- Del equipo
  - Paso a paso a seguir
- De los clientes
  - Paso a paso a seguir

### Manual del *software* de gestión

#### Manual de usuario

- Protocolo de actuación para problemas en el *software*

#### Base de datos

- Acceso a toda las bases de datos

#### General

Un día en Gestión

## Manuales de control

### Auditorías e informes

#### Dpto. de Gestión

- Informes diarios
  - Agenda-acta de reunión del núcleo duro

#### Dpto. de Administración

- Informes diarios
- Reporte de caja
  - Por área de negocio
  - Por franja horaria
- Informes semanales

- Reporte de caja
- Ventas por familias
- Ranquin de ingresos €
- Informes mensuales
  - Reporte de caja
  - Ventas por familias
  - Ranquin de ingresos €
- Seguimiento de cuentas de explotación y ebitda
- Presupuestación anual
  - Cubiertos
  - Materia prima
    - Comida
    - Bebida
  - Tique medio
    - Comida
    - Bebida
  - Personal
    - Dpto. de Gestión
    - Dpto. de Administración
    - Dpto. de Márquetin y Comunicación
    - Dpto. Comercial
    - Dpto. de Sala
    - Dpto. de Cocina
    - Dpto. Artístico
    - Dpto. de Infraestructuras y Seguridad
    - Dpto. de Compras, Almacén y Limpieza
    - Gastos generales

## Dpto. de Márquetin y Comunicación

- Informes mensuales
  - Informe de proyectos
  - Resumen de prensa
  - Informe de redes sociales
  - Informe de visitas web
- Informes final temporada
  - Informe de proyectos
  - Resumen de prensa
  - Informe de redes sociales
  - Informe de visitas web

## Dpto. Comercial

- Informes diarios
- Informe de reservas
  - Reservas del día
  - Reservas del día siguiente
  - No presentaciones
  - Estatus de reservas
- Informes semanales
  - Informe de reservas de la siguiente semana
  - No presentaciones
- Informes mensuales
  - No presentaciones
  - Estatus de reservas
  - Los mejores clientes del mes
  - Por gasto/*big spenders* (dpto. de Administración)
  - Por n.º de visitas

- Por n.º de clientes generado
- Informes final de temporada
  - No presentaciones
  - Estatus de reservas final
  - Los mejores clientes de la temporada
    - Por gasto/*Big spenders* (dpto. de Administración)
    - Por n.º de visitas
    - Por n.º de clientes generado

### Dpto. de Sala

- Informes diarios
  - Informe de servicio
  - Fichas de invitaciones
- Informes semanales
  - Resumen de invitaciones
- Informes mensuales
  - Resumen de invitaciones
  - Informe del *Head Sommelier* sobre ventas
- Informes final temporada
  - Resumen de invitaciones
  - Informe del *Head Sommelier* sobre ventas

### Dpto. de Cocina

- Informes diarios
- Informes semanales
- Informes mensuales
- Informe final de temporada



- Escandallos
- Resumen de escandallos
- Informe de bajas de productos

### **Dpto. de Infraestructuras**

- Informes diarios
- Informes semanales
- Informes mensuales
- Informe final de temporada

### **Informes de los responsables de departamento**

- Dpto. de Gestión
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dpto. de Administración
- Informe mensual
- Informe final de temporada
- Dpto. de Márquetin y Comunicación
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dpto. Comercial
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dpto. de Sala
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dpto. de Cocina

- Informe mensual
- Informe final de temporada
- Dpto. de Infraestructuras y Seguridad
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dpto. de Compras, Almacén y Limpieza
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dpto. Artístico/Entretenimiento
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada

## Estadísticas

- Relacionadas con las reservas
  - N.º de llamadas/*e-mail*/tipología
  - Tipos de mesa - por números de pax
  - Control de prescriptores
  - Cancelaciones
  - No presentaciones y mermas vs. pasantes y extras
  - Origen de la reserva
- Relacionadas con el servicio
  - Control de meteorología
  - Estatus de reservas (cubiertos realizados + reservas confirmadas)
  - Tiempo de estancia media en mesa
- Relacionadas con los clientes
  - Los mejores clientes (*big spenders* y repetidores)
  - N.º de mesas/n.º de pax que se dejan llevar
  - Control de aperitivos servidos en terraza

- Nacionalidades
- Control de sexo y edades

\*\* Las estadísticas están vinculadas al programa de gestión (reservas y servicio). Hay algunas de ellas que se obtienen directamente del *software*, otras en las que el programa ofrece las herramientas para facilitar un control más amable para el responsable.

\*\* Todos los informes estadísticos se deben poder leer en tiempo real, aplicando las fórmulas a los días que se están estudiando. Es decir: si consulto una de las estadísticas a mitad de mes, debe darnos los resultados bien, aplicando las fórmulas de porcentaje a la cantidad de días analizados y no al total del mes.

\*\* Las estadísticas deben cerrarse por meses y mostrar el mes en cuestión, y un segundo informe con el acumulado que se lleva hasta ese momento en el global de la temporada.

- Estadísticas de mayo
- Estadísticas de junio
- Estadísticas acumuladas de mayo+junio
- Estadísticas de julio
- Estadísticas acumuladas de mayo+junio+julio
- Estadísticas de agosto
- Estadísticas acumuladas de mayo+junio+julio+agosto
- Estadísticas de setiembre
- Estadísticas acumuladas de mayo+junio+julio+agosto+setiembre
- Estadísticas de octubre
- Estadísticas acumuladas de mayo+junio+julio+agosto+setiembre+octubre

## **Inventarios**

- Recopilación de los inventarios de todos los departamentos:
  - Dpto. de Gestión
  - Dpto. de Administración

- Dpto. de Márquetin y Comunicación
- Dpto. Comercial
- Dpto. de Sala
- Dpto. de Cocina
- Dpto. de Compras, Almacén y Limpieza
- Dpto. de Infraestructuras
- Dpto. Artístico/Entretenimiento

### **Informes de fuera de temporada**

Para facilitar un control del gerente/propietario acerca de todo lo que ocurre cuando él no puede estar presente en el negocio, se generan los informes de los responsables (informe de servicio, fichas de invitaciones, hojas de incidencias, acta de reunión del equipo ejecutivo, reportes de caja, etc.).

Una vez termina la temporada, durante el llamado “período de vacaciones”, muchos negocios siguen su marcha aunque sea a otro ritmo. Es tiempo para conceptualizar la temporada siguiente, para acometer reformas y para aprender del pasado y aplicar mejoras en la oferta y en el conjunto del restaurante.

Para ello, algunos restaurantes mantienen en activo algunos de sus empleados y, por tanto, es conveniente organizar bien cuál es el plan de ruta a seguir para conseguir ser eficientes.

Nuestra recomendación para llevar a cabo de forma correcta todas las tareas es la siguiente:

- Calendario laboral
- Listado de proyectos a realizar/responsables/fecha de inicio/fecha final
- Informe de estatus de tareas diario
- Informe-resumen de estatus de tareas semanal
- Agenda y actas de reuniones
  - *In situ*
  - *On-line*

## Base de datos

Hojas y formatos

# LOS ÚLTIMOS DOS MESES



## *Calentando motores*

### *Revisión, preparación y primeros pasos operativos*

#### **A dos meses de la apertura**

##### **Encaramos la recta final**

Después de varios meses marcados por el ritmo de las obras, los trámites, los permisos y el resto del papeleo (que seguramente aún no habrás terminado), dos meses antes de la apertura afrontas la recta final.

Ya has contratado los diferentes suministros y has comprado la maquinaria necesaria. Ya has constituido una sociedad, ya tienes la financiación clara, así como el modelo de administración y gestión.

El equipo humano ya está controlado y ahora vas a contratar las principales piezas. La oferta gastronómica está definida, así como el plan de márketing y comunicación y el plan comercial.

Has estructurado los pedidos y elegido los proveedores, tanto en lo referente a alimentos como a bebidas e incluso vajilla y otros elementos.

Has redactado y vas siguiendo, a medida que se van presentando los diferentes puntos, los manuales de operaciones, y tienes un plan de apertura general. Incluso has contratado un seguro.

Por decirlo con pocas palabras, “ya” has hecho todo esto, ahora falta lo que “todavía” no está hecho.

Falta poco tiempo, y el camino trazado está muy claro, vamos a desgranarlo punto por punto.

Y entretanto...

*Que la fuerza te acompañe* ■

## **Accesorios para la cocina y el servicio**

Todo el material relacionado con las herramientas, tanto de cocina como de la sala, representa un gasto importante, más aún para algo que no necesitas durante todo el proceso de construcción y de interiorismo.

Por este motivo, pese a que lo hayas podido comprar hace tiempo, es importante que te lo traigan en el último momento, para pagarlo también en el último momento. Es un tema muy importante en la inversión que tienes que hacer, y que muchas veces no se cuenta dentro del presupuesto.

Si te conocen puedes haber acordado con estos proveedores un cierto crédito, pero lo lógico es que no sea así, y por ello es mejor que te lo traigan todo dos meses antes de empezar.

Este argumento vale tanto para las herramientas de elaboración de cocina como para todo lo relacionado con el servicio de sala: mantelería, cristalería, vajilla, etc.

## **Oferta gastronómica**

A estas alturas de tu proyecto hay un punto que debes tener ya perfectamente definido, pues es uno de los pilares del concepto: la oferta gastronómica. Tanto en cocina como en sala debes seguir ya los correspondientes manuales de operaciones. El equipo humano ya estará seleccionado y preparado para empezar, no más tarde de un mes antes de empezar.

Los proveedores estarán ya seleccionados, y debes contar con una carta lo más definida posible tanto de platos como de bebidas. Para ello, es importante haber redactado las recetas y hecho los escandallos de todos los platos.

## **Las pruebas de los platos**

¿Cómo podrás hacer las pruebas que te permitan determinar las recetas y los escandallos de los platos? O mejor dicho, ¿dónde las vas a hacer, si tu cocina todavía está en pleno trabajo de construcción o de decoración?

Es evidente que debes buscarte un sitio, y este sitio puede ser una cocina particular, tuya o de otra persona, o bien la cocina de un restaurante de alguien que conozcas. En cualquier caso, es indispensable hacer este trabajo antes de abrir. Si no tienes los escandallos hechos, no puedes determinar los precios de la carta, lo cual sería un desastre.



Así, pues, debes destinar unos días para hacer las pruebas de los platos. En este sentido, debes tener en cuenta que si te vas a dedicar a la cocina creativa, el sistema, los tiempos, la metodología va a ser muy diferente que si te dedicas a una cocina con platos ya conocidos, una cocina de recetario, por decirlo así.

En efecto, si haces platos que nunca ha hecho nadie, la cosa se complica mucho. Es muy posible que, en este caso, además de probar los platos tú mismo, o tu equipo, los tengas que dar a probar poco a poco a otras personas... independientemente de las pruebas de los últimos días, de las que hablaremos más tarde, y cuya finalidad es poner a prueba el funcionamiento del restaurante.

### **Lo necesario para la comunicación y el márketing**

Paralelamente a todas las tareas relacionadas con el funcionamiento del restaurante, en todos sus aspectos tienes que tener clarísima la estrategia relacionada con la comunicación y el márketing; es decir, debes saber ya lo que harás para que el público potencial te conozca.

La página web del restaurante ya tiene que estar preparada, a falta de cuatro detalles. Es importante no esperar a última hora, cosa que suele suceder, ya que posteriormente no da tiempo para este punto. La presencia en las redes sociales ya debe estar en marcha, con perfiles abiertos en Twitter, Facebook y en todas las plataformas que consideres necesarias.

Es importante determinar a quién vas a invitar para los tres o cuatro días de pruebas que prevés hacer antes de la apertura. Aquí es donde puedes ser creativo, invitando por ejemplo a la gente a través de las redes sociales. Tu imaginación aquí es muy importante, porque no tienes muchos medios, todavía no te conocen y hay muchos restaurantes en tu ciudad con los que vas a competir.

En este sentido, si eres capaz de seducir a blogueros y periodistas puede resultar muy interesante. A veces esto es más fácil de lo que parece y, en cualquier caso, si los invitas puede que vengan. Hay empresas que gestionan estos contactos, pero también puedes hacer un *mailing* preciso.

En principio, teniendo en cuenta que tu restaurante tiene las dimensiones y los medios que tiene, mejor no soñar con un evento sonado, que levante muchas expectativas. Es mejor ser prudente, ir con cuidado y empezar poco a poco, con toda modestia.

### **Todo lo necesario para el proceso comercial**

En los últimos dos meses antes de la apertura del restaurante tienes que implementar ya el plan comercial: debes empezar a calentar motores en este sentido. El plan comercial representa dos

aspectos importantes: de un lado, “vender” el restaurante; es decir, es importante que la gente sepa que existes. Del otro, es preciso satisfacer la demanda que se pueda producir incluso antes de abrir.

En el primer caso, es importante ir poniendo a punto la página web del restaurante, así como activar la presencia del mismo en las redes sociales, tal como hemos comentado anteriormente.

El segundo aspecto se concreta en el sistema de reservas. Este es también el momento de comenzar a coger reservas, un movimiento que no está exento de riesgo, por cuanto, si se ha creado cierta expectativa, puede que haya un cierto flujo y, en el caso de que el restaurante finalmente no esté acabado en la fecha prevista, podrías tener problemas con las reservas asignadas.

En cualquier caso, la idea es que todo eso (página web, presencia en redes sociales, sistema de reservas y, en definitiva, todo el plan comercial) esté preparado para el momento de la inauguración, pero unas semanas antes tiene que estar listo para, llegado el momento, poder decir: “¡Empezamos!”.

### **¿Cómo encontrarás al equipo ideal?**

Ya lo hemos visto con anterioridad: el equipo es el mayor pilar sobre el que sustentar tu proyecto con seguridad. Sin embargo, en el sector en el que nos movemos es realmente complicado encontrar las personas que se adaptan a nuestras necesidades pues en los últimos años hemos sufrido un cambio de tendencias que aún deben asentarse.

Aplica el sentido común a la hora de transmitir las condiciones de la oferta. Sé sincero con todas las condiciones, desde las normas hasta los derechos y obligaciones, los turnos, el sistema de propinas...

No te tomes este asunto como algo baladí: si consigues transmitir la sensación del control que tienes, de forma que puedas crear un ambiente de trabajo estable y planificado, conseguirás reducir la rotación y consecuentemente ahorrarás recursos (tiempo) en formación.

Para ello, es muy importante que todos los manuales desarrollados en el capítulo de las operativas sean lo más preciso posible. En especial, para encontrar al equipo ideal es importante que revises tu plan de RRHH, donde detallábamos las estrategias de contratación.

¡Aviso! Recuerda negociar siempre los salarios en bruto, ¡nunca en neto!

# LOS ÚLTIMOS DIEZ DÍAS

## *Asentando la base de nuestro éxito*

### *Comprueba, corrige, capacita y ensaya*

## Los últimos diez días

### La apertura

Encaras aquí la fase final y definitiva en el proceso de montar un restaurante, una cuenta atrás que finaliza el día de la apertura. Un día en el que comienza toda una nueva dinámica.

Pero hasta entonces, tendrás diez días en los que vas a tener que dejarlo todo a punto. Son varias las tareas a llevar a cabo. Por ejemplo, acondicionar el local, hacer que todo funcione, que todo esté limpio. Hacer la *mise en place* de las principales elaboraciones básicas, siguiendo el plan previsto. Finalmente, justo antes de la apertura, tienes unos días en los que vas a poder hacer pruebas o, dicho de otro modo, en los que el restaurante va a funcionar en “modo” ficticio... aunque exactamente tal como deberá funcionar una vez abras.

En cuanto a los recursos humanos, estás en la pista de salida, y diez días antes, sin duda alguna, ya tienes a todo el equipo. Pero tenemos una serie de obligaciones que no se nos pueden olvidar, como el curso de prevención de riesgos laborales, la entrega de los manuales, los uniformes, etc.

El calendario que aparece en la página siguiente debería guiarte a la hora de asignar las tareas más importantes. Es un modelo de ejemplo, pero tú debes decidir cuántos días vas a necesitar para dejarlo todo a punto, cuántos días prevés de rodaje o de pruebas, etc.

Ojo, tenemos que ser conscientes de que no podemos confiarnos y acotar el tiempo de rodaje, porque si no, no abriríamos en forma. Pero tampoco podemos pasarnos 30 días haciendo pruebas y con el equipo contratado, esto nos costaría mucho dinero. Por eso, todo el trabajo que hemos hecho en los meses previos a la apertura ha tenido que realizarse según las fechas de cumplimiento.

A continuación mostramos un listado de las tareas que hay que realizar justo antes de la apertura para que las ordenes según tus necesidades... También incluimos el departamento responsable o las personas que te acompañarán para llevarlas a cabo.

### Calendario de apertura

Contiene el trabajo que se debe marcar el empresario para tener un control de todas las necesidades justo antes de abrir. Debe exigir a todos sus colaboradores que cumplan con este calendario, ya que es de vital importancia.

<b>Día 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de la obra y reformas</li><li>• Aviso a la ECA</li><li>• Comprobación de la maquinaria</li></ul>
<b>Día 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de pedidos y pedido de productos no perecederos</li><li>• Contrataciones, agenda de contacto, curso de prevención de riesgos laborales, entrega de uniformes y manuales</li><li>• Reunión con todo el equipo. Plan de limpieza</li></ul>
<b>Día 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de los productos de la <i>mise en place</i></li></ul>
<b>Día 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montaje de sala y bodega.</li><li>• Formación y capacitación</li><li>• Entrega de la guía de platos (<i>plating guide</i>)</li></ul>
<b>Día 5</b>	<p><i>Mise en place:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comida en familia</li><li>• Confirmación de la lista del <i>soft opening</i></li><li>• Preparación de las fichas de invitaciones.</li><li>• Pruebas de platos para cocina</li><li>• Preparación del servicio real</li><li>• Cocción de todos los platos y darlos a probar a los camareros</li><li>• Últimos detalles de compras e imprevistos</li><li>• Visualizar por horario y fotos un día en el restaurante</li></ul>
<b>Día 6</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• YA LISTOS PARA EL <i>SOFT OPENING</i></li></ul>
<b>Día 7</b>	

---

**Día 8** • PRUEBAS CON PÚBLICO INVITADO

---

**Día 9**

---

**Día 10** • APERTURA

---

## Los días de prueba

Llegas a estos últimos días con toda la carta elaborada, con los platos probados y calculados, con la oferta gastronómica prevista plato por plato, con los escandallos ya preparados para empezar. La última fase antes de la apertura serán los días de prueba que vas a destinar a dar a conocer a unos invitados la oferta de tu restaurante.

Aunque parezca mentira, pocos restaurantes llegan a este momento con las fichas de producción, los escandallos, los pasos necesarios para el servicio, etc. Cuando en realidad se trata de un aspecto muy importante, ya que si no se hace con todo el cuidado, la cuestión de los costes, del orden de preparación, etc. puede convertirse en un auténtico caos.

Otra cosa es que esta previsión de todos los aspectos de un plato y de un servicio se puedan ir retocando con la experiencia, tanto durante los días de pruebas como una vez el restaurante ya esté abierto. Porque una cosa es crear una receta y otra es ofrecerla en un restaurante, en el marco de un servicio completo. Y en este sentido, cuantos más días pudieras dedicar a las pruebas, más seguridad tendrías, si bien es lógico que en este caso el coste sería más grande.

## Las primeras compras

Todo lo referente a los accesorios debe estar solucionado a estas alturas. Como hemos señalado en capítulos anteriores, para no descapitalizar la empresa y que no te quedes sin liquidez, debes escalonar esta partida según vayas necesitando cada cosa. Durante los dos últimos meses te habrán ido llegando ya algunas herramientas. Ahora es el momento de completar el equipamiento.

Cuando falten diez días para la apertura, debes tener ya todas las bebidas que has previsto en tu oferta gastronómica. En este caso, puedes contar con que hay proveedores que te dejarán pagar a un mes, a dos meses...

En cuanto a los productos de cocina, las primeras compras serán las de los productos elaborados; es decir, los de larga conservación. Cuando falten cinco o seis días, deberás comprar ya los productos no elaborados, los productos frescos con los que vas a empezar a hacer las primeras

bases de cocina; es decir, todo lo relacionado con la *mise en place*. A última hora deberás tener ya todos los productos necesarios para cocinar tus platos, y con los que vas a afrontar los tres días de prueba que has previsto con invitados.

## **Jefes y responsables**

### **Entrega de la obra o la reforma**

Esta es la responsabilidad del arquitecto y los proveedores de maquinaria, tanto de cocina como de sala: cocina acabada, cámaras de fríos, iluminación, bodegas, etc.

### **Aviso a la ECA para la apertura del local, número de licencia e informe**

Es responsabilidad del ingeniero que la empresa ECA venga a visitar el establecimiento justo antes de abrir, para que nos dé la autorización y vea el cumplimiento de todos los requisitos que nos solicitan (extracción de humos, basuras, etc.).

### **Comprobación de la maquinaria**

Es tarea del empresario o los responsables del restaurante, junto con los proveedores de la maquinaria y el chef y jefe de sala. Es muy importante guardar en un lugar todas las garantías. Si contamos con un departamento de Mantenimiento, su personal debería acompañar en el recorrido.

## **Lista de pedidos**

### ***Recepción de pedidos y de productos de limpieza, almacén, vajilla, etc.***

La lista de pedidos ya debería estar hecha, y lo único que faltaría es realizar el pedido en sí: llamar al proveedor y recibirlo. Lo primero debe ser el material de limpieza y de oficina, para ir organizando y limpiando poco a poco.

También nos llegaría toda la vajilla y el menaje de cocina y servicio; aparte de recibirlo y comprobar que esté en buen estado, que no hay roturas, debemos saber dónde lo vamos a ubicar.

### ***Pedidos de producto en orden de menos a más perecedero***

Aquí es más cosa de cocina: empezar a hacer pedidos para organizar la *mise en place* según los días de apertura.

Lo ideal es comenzar por los productos secos, los lácteos, las conservas, etc. Y luego, empezar a pedir los productos del día a día: pescado, verduras, carnes, huevos, etc.

**LOS ÚLTIMOS 10 DÍAS**  
*Asentando la base de nuestro éxito*  
*Comprueba, corrige, capacita y ensaya*

## **Comprobar el servicio de reservas**

### **Recursos humanos**

Tendremos que tener en cuenta todo lo relacionado con los recursos humanos de nuestra empresa, ya sea si lo encargamos a una gestoría como si lo gestionamos nosotros mismos. En síntesis, pueden impactar de manera positiva en la organización: responsabilidad, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia, etc.: debe quedar todo muy claro antes de las contrataciones para que no haya problemas.

### **Contrataciones**

La gestoría se encarga de elaborar las nóminas y gestionar las contrataciones; esta las hace llegar al jefe de Administración de la empresa, que las entrega a los trabajadores.

Se les explican muy bien las condiciones, firman los contratos y se devuelven a la gestoría.

### **Agenda de contacto de trabajadores**

Una vez que ya están contratados, es muy importante crear un listado de trabajadores para tener una agenda con todas las personas que hayan formado parte de la empresa o cuyos servicios podamos necesitar.

### **Horarios y cuadrante de vacaciones**

Hay que elaborar una ficha del tipo que se muestra en la página siguiente.

### **Curso de prevención de riesgos laborales**

Este curso tiene como objetivo principal capacitar al alumno para el desempeño de las funciones del nivel básico de prevención de riesgos laborales que la Ley exige a todas las empresas. Es obligatorio y se lleva a cabo en una empresa externa. Debería realizarse los primeros días que estemos contratando, para así quitárnoslo pronto de encima.




### **Entrega de los uniformes**

Los responsables de cada departamento serán los que entreguen los uniformes, y el encargado de la administración de la empresa le hará firmar el número de uniformes que entrega y las tallas, para



**LOS ÚLTIMOS 10 DÍAS**  
**Asentando la base de nuestro éxito**  
**Comprueba, corrige, capacita y ensaya**

que cuando se vayan de la empresa, los devuelvan o se les descuenten. Lo más frecuente es tener 2 uniformes por persona.

	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 0 auto;">FOTO</div>
<b>Fecha de realización de la ficha</b>	
<b>NOMBRE DEL TRABAJADOR</b>	
APELLIDOS	
DEPARTAMENTO	
CARGO	
RECLUTAMIENTO POR	
LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL (Dirección)	
CIUDAD	
PAÍS	
FECHA DE NACIMIENTO	
NACIONALIDAD	
TELÉFONO DE CONTACTO	
E-MAIL 1	
E-MAIL 2	
WEB	
FACEBOOK	
TWITTER	
INSTAGRAM	
AL FINALIZAR LA TEMPORADA...	
TIENES PERSPECTIVAS DE FUTURAS FORMACIONES	
ALERGIAS	
PERSONA DE CONTACTO PARA EMERGENCIAS	
TELÉFONO DE CONTACTO PARA EMERGENCIAS	
VOLVERÍAS A HEART?	
TEMPORADAS EN HEART	
CANTIDAD DE MESES DE LA TEMPORADA	
NOMBRE DEL TRABAJADOR	
APELLIDOS	
<b>OBSERVACIONES MANAGER (Nombre) :</b>	
Puntualidad	<input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> MUY BIEN
Pulcritud en el trabajo	<input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> MUY BIEN
Partida	
Manejo de maquinaria específica	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
Cuál?	
Comportamiento en equipo	<input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> MUY BIEN
Carácter	<input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> MUY BUENO
Comportamiento durante el servicio	<input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> MUY BUENO
Recomendación para seguir en el equipo	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
Otros	
A tener en cuenta	
<b>OTRAS OBSERVACIONES ADMINISTRACIÓN</b>	
Talla Uniformes	
Alojamiento	<input type="checkbox"/> PROPIO <input type="checkbox"/> HEART
Bajas	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
Motivo	 
Amonestaciones	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
Motivo	
Partes de Atención médica	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
Motivo	

También en ese mismo momento se les puede entregar la taquilla.

### **Entrega de los manuales**

En este caso, el jefe de departamento es la persona que entrega los manuales a los trabajadores. Tiene que haber uno genérico, y otro que solo repercuta en el departamento del trabajador.

Habría que valorar la posibilidad de tener una Intranet, que es un espacio web privado en donde puede estar toda la información que los trabajadores van a recibir. Aquí estarían las normas de conducta, los calendarios, los horarios y toda la información que queramos dar a nuestros trabajadores.

### **Todo el equipo**

#### **Reunión del equipo**

Cuando ya están todos contratados, hay que planificar la primera reunión del grupo y marcar el horario de trabajo y de reuniones.

Es importante que en la primera reunión sea el jefe con mayor responsabilidad quien hable: que dé la bienvenida y explique el concepto a todos juntos. Luego, los jefes departamentales serán los que seguirán dando las reuniones.

#### **Acondicionamiento del restaurante en general**

Después de las reuniones y con todo el equipo ya, pasamos a montar el restaurante: distribuir el mobiliario, rellenar las cámaras de vino, montar las barras y cocinas, etc.

#### **Plan de limpieza**

Tendríamos que llegar con el manual del plan de limpieza para confirmar que se cumple. Si vemos que falta algo en él o no es real, debería hacerse el cambio al momento. Pero tendremos que intentar que tanto la limpieza como el manual sean exactos, ya que lo utilizaremos siempre que cerremos por vacaciones.

Esta limpieza estará dividida según los diferentes departamentos y supervisada por el responsable de cada uno.

- Recolectar el material de limpieza y explicar el plan de lavado.
- Repartir las funciones, para que cada uno desempeñe la suya.

### **Montaje de la sala, recepción de las bebidas y relleno de la bodega**

#### **Formación y capacitación**

Una vez todo el restaurante esté montado, se empiezan a hacer las formaciones, tanto teóricas como prácticas:

- Repartimos los rangos de sala.
- Repartimos las partidas y elaboramos las hojas de *mise en place*.
- Repartimos las funciones de cocina y sala.
- Acomodamos los guerdones y ordenamos el almacén.
- Sacamos la cristalería y los cubiertos; los lavamos, repasamos y ordenamos.
- Explicamos y formamos al personal:
  - Nuestra filosofía de trabajo
  - La calidad del servicio
  - Los estándares de cortesía
  - Los estándares de imagen personal
  - Los estándares de comportamientos
  - La privacidad de la sala y la cocina
  - La descripción de la carta
  - Las cartas de vinos y bebidas
  - El funcionamiento de la PDA o del sistema de comandas
  - El circuito de bienvenida
  - El circuito de pase
  - El circuito de diferenciación de la *plonge*

### **Entrega de la guía de platos**

Es necesario ver los platos que vamos a servir y su composición, y explicar la manera de cocinarlos y servirlos.

Junto a la entrega de la guía de platos, es importante que podamos dar a probar algunos platos para que sea más fácil que se queden con la composición.

Se deben comentar las cuestiones de alergias y las tablas de alérgenos.

### **La *mise en place* de servicio y de cierre**

#### ***Recepción de productos para la mise en place***

- Hay que empezar a recibir los productos perecederos para hacer la *mise en place* y la comida del personal.
- También se deben rematar del todo algunas pruebas.

#### ***Organización de la mise en place y la apertura***

- Empezamos a organizar la *mise en place* según el cuadrante por día; empezamos por los fondos, los jugos, las masas, la pastelería, los sofritos, los aceites, etc.

#### ***Comida de la familia***

- Continuamos con la *mise en place* de la comida del personal, tanto las elaboraciones para conservar congeladas, como para ir utilizándolas la misma semana.
- Esta semana empezamos también con el cuadrante de la comida del personal.

#### ***Impresión de cartas y menús***

- Las cartas deben estar todas impresas un mínimo de 10 días antes de abrir, para así poder hacer las pruebas de las aperturas ficticias y poder hacer servicios medio reales.

#### ***Confirmación de las listas del soft opening. Borrador inicial***

- Llamamos y confirmamos los invitados para su apertura de los tres días de *soft opening*.
- Imprimimos la lista de reservas y la entregamos a la cocina y al servicio.

#### ***Preparación de las fichas de invitaciones y el informe de servicio***

- Debemos tener listas y claras las diferentes fichas de invitaciones y el informe del servicio para las estadísticas.

**Primeras pruebas de los platos**

- Ahora sí: se cocinan todos los platos para que los prueben los responsables de cocina y sala.
- Una vez están OK, se dan a probar todos los platos a los camareros y el personal de cocina para que sepan qué es lo que van a cocinar y lo que van a vender. Eso sí, todos los platos deben estar al 100%: no puede haber error.

**Últimos detalles de compras e imprevistos**

- Revisamos mediante *check-list* la sala y la cocina, por si nos hace falta alguna compra de última hora: *tuppers*, vajilla, material de servicio, etc.

**Visualización por horarios y fotos de un día en el restaurante**

- Elaboramos un guión.
- Preparamos un servicio real de restaurante.
- Apertura, bienvenida, comandas, etc.

***Y listos para los primeros días  
de soft opening***

YA ESTOY EN FUNCIONAMIENTO  
*¿Cómo materializo mi trabajo previo?  
Buenas prácticas y tu papel como controlador*

# YA ESTOY EN FUNCIONAMIENTO



## *¿Cómo materializo mi trabajo previo?*

### *Las buenas prácticas y tu papel como controlador*

#### **El restaurante ya está abierto**

##### **Una vez abierto empiezan a surgir problemas**

De eso no te debe caber ninguna duda: van a surgir problemas, cientos de problemas, y por mucha experiencia que tengas. Además, si es el primer restaurante que abres, te va a resultar mucho más difícil. Tendrás que estar ahí para ir resolviendo los problemas a medida que se vayan presentando.

Porque normalmente, un restaurante no falla porque haya surgido un problema enorme, sino porque tiene cientos de problemas que, juntos, forman uno grande. Para solucionarlos deberás mostrar tu personalidad y contar en el restaurante con un buen equilibrio entre liderazgo y equipo.

##### **El jefe es quien más trabaja. Predicar con el ejemplo**

En cualquier proyecto, y más en uno de las características de un restaurante, el jefe es quien debe trabajar más. En esto, y no en delegar todo el trabajo a los demás, es donde se demuestra su madera de líder, su compromiso y su responsabilidad.

El primer problema que se suele producir en muchos restaurantes es que, cuando las cosas comienzan a ir bien, el líder piensa que ya puede permitirse llegar una hora más tarde, o irse antes. No te quepa duda: en este caso lo acabarás pagando. Si, además, las cosas van mal, esta falta de compromiso las agravará.

En todos los modelos, pero sobre todo en restaurantes pequeños, el jefe es el que debe dar ejemplo y estar al pie del cañón en todo momento. Durante toda nuestra carrera, los responsables de elBullirestaurant seguían esta filosofía: eran los primeros en llegar y los últimos en irse a casa.

## La regularidad es fundamental

En un restaurante, ningún día es igual al siguiente. Al tratarse de una disciplina y un sector que se basa en la reproducción artesanal, con materiales y elaboraciones efímeros, inmediatos, no se puede afrontar como si se tratara de una industria. En este contexto, los controles de calidad, por muy molesta que pueda ser esta exigencia, son esenciales.

Para mantener la actitud correcta en este sentido es muy importante el día a día, escuchar a la gente, fomentar la mentalidad de equipo, implementar un sistema que facilite esta regularidad; por ejemplo, prever reuniones diarias en las que se revisen los posibles errores cometidos y se discuta sobre posibles mejoras en el sistema.

La creación de una *check-list* de la carta es fundamental. En esta lista deben aparecer todos los platos de la carta y los elementos que componen el plato, y una hora antes de abrir, el responsable de cocina debe ir partida por partida marcando la lista y probando todas las elaboraciones. Con eso nos aseguramos un control de calidad. Y es indispensable que el chef de cocina conozca todo los platos.

Hay que contar, además, con que cada día será diferente. No será lo mismo un día con quince cubiertos que otro con cuarenta cubiertos y el aforo completo. Las dinámicas son muy distintas. Tres o cuatro días de euforia, con servicios muy buenos, pueden llevar a la relajación. En realidad existe una infinidad de condicionantes y variables que influyen en esta regularidad, en esta constancia del día a día.

*Lo difícil no es llegar, sino mantenerse.*

## Normalidad y respeto en la relación con los clientes

Si nunca hasta ahora has llevado un restaurante, pronto te darás cuenta de lo difícil que resulta la relación con los clientes. Y como puedes imaginar, este punto es crucial. Al fin y al cabo, un restaurante es un contrato en virtud del cual el público paga para que tú les sirvas algo para comer.

Como decimos, se trata de una cuestión muy compleja, que vas a tener que llevar con respeto, con humildad... o mejor dicho, con normalidad. Debes mostrarte muy normal con los clientes. Si tu naturaleza es cordial y tratas con un cliente afable, no se va a presentar ningún problema. Pero como en otros aspectos, cada día es diferente y cada cliente, también. Muchas veces, la frontera



entre tener razón o no tenerla es difusa, muy discutible. Debes alcanzar un equilibrio, sabiendo que no puedes permitirte perder ningún cliente.

Como quizá puedas imaginar, si tienes éxito, mantener una actitud normal se puede complicar mucho. No es raro empezar a creérselo y, en consecuencia, sentir que uno puede imponer sus gustos y no respetar los del cliente. Dicho llanamente, puede ser que te acabes creyendo el rey del mambo. Si además haces cocina creativa, donde todo resulta mucho más subjetivo, saber quién tiene la razón es diez veces más delicado.

Lo importante es mantener una actitud normal, positiva, respetuosa. Y esta actitud, por descontado, debe darse en todos los ámbitos del restaurante: en el servicio, pero también en las reservas, en la bienvenida. Esta cuestión será importantísima en el éxito y la evolución de tu negocio.

El servicio debe de ser siempre respetuoso; da igual que tengamos un bar de tapas que un restaurante de alta cocina. Otra cosa es que nuestra filosofía de servicio sea más informal, divertida, o por el contrario más seria y formal, ya que el concepto del restaurante hará que nos comportemos más de una manera o de otra. Pero la educación, el respeto y la sonrisa nunca puede faltar en ningún restaurante, sea del tipo que sea.

## **El servicio debe probar lo que vende**

Una de las cosas que te vas a encontrar es que muy raramente los camareros han probado los platos que van a comer los clientes. De hecho, hay muy pocos restaurantes en todo el mundo en los que los camareros prueben los platos, principalmente por una cuestión de costes. También pasa que los cocineros no los han probado, apenas los jefes de partida. En los dos casos es inaceptable.

Si lo piensas un poco, verás que es una práctica ilógica, puesto que se rompe una parte muy importante de la relación entre el servicio y el cliente, existe una desconexión evidente entre ambos. Y esta es una cuestión sobre la cual deberás tomar una decisión y, en caso de que lo creas necesario, solucionarlo lo antes posible, desde un principio, tal como estará contemplado en el manual de operaciones del servicio.

¿Es así de fácil? ¿Basta con decidir qué se hace? Realmente es una decisión tuya, pero debes contar con todos los datos, saber realmente el coste que representa. Desde el punto de vista profesional supone un gasto, pero lo podemos incluir en Control de Calidad o I+D, porque será muy positivo tanto por la capacitación del personal como para el buen funcionamiento del restaurante.

Los camareros deben saber lo que venden para no engañar o mal aconsejar a los clientes; y los cocineros deben probar siempre lo que cocinan, para conocer el punto de cocción, de sabor, de sal, etc.

Supongamos que:

55. Tienes ocho camareros y treinta platos en la carta.
56. Los platos se van renovando y acaban siendo setenta cada año.
57. Esto representa 560 platos para los camareros.
58. Suponiendo que hay camareros que dejan el restaurante y otros que entran, podemos calcular un número final de 800 platos.
59. Pongamos que cada plato te sale, a nivel de coste, a 5 €...
  - El total son 4.000 € anuales, que se puede multiplicar por dos si sumas a los cocineros.
  - Tú, como empresario, decides: ¿te interesa o no te interesa?

## **Errores generales en cocina**

Gran parte del éxito de los primeros meses de tu restaurante es saber detectar lo más pronto posible los errores que puedan producirse. Muchos de ellos son fruto de la falta de experiencia, y con el tiempo los irás solventando.

Por ejemplo, es muy típico desconocer el valor de un producto, por falta de referencias o de cultura gastronómica. Ello te puede llevar a pagar mucho por productos que no valen tanto y, al contrario, a vender un producto por un precio inferior a su valor.

Normalmente, hay elaboraciones que suelen ser complejas y elevan el nivel de dificultad, por lo cual debemos tener claro cuáles serán los fallos más comunes en la cocina: por ejemplo, la oxidación del atún, los problemas de humedad con los chips de nuestra carta, la frescura del producto, etc.

También se da frecuentemente un desconocimiento ya no del valor, sino de la calidad de los productos. Una vez más, es indispensable contar con referencias sobre este aspecto, pues de otro modo no sabrás si estás sirviendo la mejor calidad de un producto.

Aunque ya hemos hablado de esta cuestión, vale la pena insistir en un error frecuente: el de los restaurantes en los que ni el servicio de sala ni los cocineros prueban la comida que elaboran. Es obvio que en este caso resulta imposible saber si lo que servimos presenta la calidad deseada.

Otro error que es posible que cometas si eres cocinero es pensar que la cocina es el eje en torno al cual gira todo; es decir, que el cocinero es el centro del universo y que todo lo demás no importa. Esto no es cierto, evidentemente. Un restaurante es un negocio complejo, como habrás visto ya a estas alturas, y tiene que funcionar todo: la cocina, desde luego, pero también la sala, el personal de servicio, las personas que “venden” el negocio o lo dan a conocer, etc.

Es importante tener los tres puntos siguientes bien controlados para que no nos encontremos problemas en nuestro restaurante:

- 60. Saber comprar
- 61. Saber manipular y cocinar
- 62. Saber vender

## Errores más comunes en cocina

### No probar los platos

Uno de los errores más frecuentes en aquellas personas que cocinan. **Dejar pasar este detalle evitará saber si el plato quedará bien o no.** Para solucionarlo se recomienda probar la comida en varias partes de su elaboración, con lo que podremos identificar el sabor y conocer cuál es su punto óptimo.

### No leer la receta completa

Cocinar con la receta a mano es ideal, ya que habrá poca posibilidad de equivocarnos y cumpliremos el recetario al 100%. **Muchas veces, en el afán por cocinar y hacer las cosas más rápido, nos saltamos pasos importantes en la elaboración de la comida y al final nos queda mal hecha.** Es importante leer previamente la receta y seguir cada una de las indicaciones al pie de la letra para que el plato quede como lo esperamos y no haya sorpresas desagradables en su proceso de elaboración. Siempre que hay una duda, tendríamos que preguntar a nuestro superior.

### No medir la cantidad de ingredientes

Las recetas siempre tienen medidas recomendadas para su preparación. Estas medidas pueden variar de acuerdo con la cantidad de comida que se desea realizar, pero siempre hay una forma precisa de conseguirlas. **Las personas no acostumbran a tener un medidor de ingredientes y casi siempre se van en el cálculo correspondiente;** cometer este error es muy común y casi siempre tiene consecuencias. Se debe evitar alterar las cantidades de los ingredientes y optar por seguir las recomendaciones de la receta. Y no cumplir esta parte es una falta de respeto hacia el jefe, que ha sido quien ha elaborado la receta.

### Sustituir ingredientes

En ocasiones no tenemos a mano todos los ingredientes que nos pide una receta y optamos por reemplazarlos por otros. Este error es muy frecuente, ya que por tradición llegamos a pensar que un ingrediente es similar a otro; sin embargo, **la sustitución casi siempre altera el sabor de la comida e incluso puede llegar a reaccionar mal en el momento de mezclar unos ingredientes con otros.** No hay que inventar nada. Si no sabemos algo, preguntar sería lo mejor.

### Freír varios alimentos a la vez

**Es muy común aprovechar cada espacio que ofrece la sartén para freír los alimentos.** Debes saber que de esta manera solo conseguirás que los alimentos tarden más en freírse y terminen por quedar crudos. Se recomienda ir echando los alimentos en pequeñas cantidades para que cada uno tenga la cocción adecuada.

### Utilizar productos de baja calidad

Los **productos** que utilizamos para cocinar juegan un papel muy importante a la hora de obtener resultados con la preparación de la comida. **En el mercado se pueden encontrar productos en muchas ofertas, pero no siempre lo más económico es lo más conveniente.** Se debe procurar utilizar productos de buena calidad para que los resultados sean agradables y de mejor sabor.

### Pasarse en el tiempo de cocción

En la cocina el tiempo es un gran aliado para dar buenos resultados o para arruinar toda la preparación. **Es muy importante cocinar con mucha atención y controlar el tiempo para que los resultados sean los esperados.** La mayoría de recetas especifican el tiempo que debe tardar la cocción y seguir esa indicación es muy buena idea.

### **Medir mal la cantidad de sal**

El momento de añadir la sal suele ser uno de los más complicados a la hora de preparar comidas. **Mucha o poca sal suele ser el problema más frecuente en la cocina;** para eso lo ideal es seguir las indicaciones de la receta e ir agregándola en pequeñas cantidades hasta tener el punto exacto.

### **No lavar los alimentos antes de utilizarlos**

Este error suele ser más frecuente con unos productos que con otros. Se debe tener en cuenta que en el mercado los productos están expuestos a una serie de gérmenes y agentes que pueden causar descomposición y otros daños. Lavar los alimentos, sobre todo en el caso de frutas y verduras, ayudará a limpiarlos para liberarlos de agentes dañinos antes de llevarlos a la mesa.

**En definitiva, todos estos errores los podremos corregir si nos acostumbramos a probar los platos. Probando los platos y con sentido común, los errores en tu cocina serán menos frecuentes.**

### **Errores generales en sala**

Ya hemos dicho que el servicio de sala no solo es el otro 50% de un restaurante, sino que es el eslabón que pone en relación el cliente con la cocina, el encargado de servir las elaboraciones y las bebidas y hacer que el comensal pase un momento inolvidable. Así, debemos cuidar al máximo todo lo relacionado con este aspecto.

Un factor negativo en lo referente al personal de sala es que, mientras que la cocina está en auge en tanto que profesión, en el caso del servicio de sala se está perdiendo el oficio.

Si tienes la suerte de contar con profesionales que conozcan realmente las características de su profesión, el siguiente paso, que resulta vital, es conseguir una brigada estable, que vaya conociendo la idiosincrasia y las particularidades de tu restaurante.

A continuación mostramos las diez peores cosas que suelen hacer los camareros, esas cosas que nos quitan las ganas de volver a un restaurante:

#### **La bienvenida**

Es increíble que llegues a un restaurante y no te saluden o ni siquiera te crucen la mirada. Parece mentira, pero suele ser así. Esto es una falta de respeto y de profesionalidad total.

Lo primero debe de ser un saludo, acompañado de una sonrisa, y ofrecer algo de aperitivo. Luego ya veremos si tienen su mesa preparada o no.

### **La mirada**

Cuando el camarero camina por el restaurante –ocupado o no– y sus ojos parecen mirar hacia cualquier lado menos a tu mesa. Levantas la mano tratando de llamar la atención y, cuando esto no funciona, empiezas a escalar los movimientos corporales acompañándolos con requerimientos verbales: “Por favor, disculpa...”. No quieres gritar mucho para no llamar la atención de los demás clientes, pero se vuelven todos los comensales menos el camarero. El efecto de la no mirada viene acompañado normalmente de una leve sordera.

### **La inseguridad**

Normalmente, cuando un camarero no suele estar seguro de la composición de los platos o de qué plato aconsejar, pasa un hecho curioso: para que no se le vea inseguro, normalmente para quedar bien suele ir a los platos más caros o a los platos más grandes. Quizá piensa que, al ser más caros, serán más buenos, y en cuanto a los platos más grandes, que por lo menos no se quedarán con hambre...

### **La charla**

Tu camarero está apoyado en la barra, tu pedido enfriándose sobre la misma, mientras él o ella está discutiendo acaloradamente sobre cosas muy importantes con la persona de detrás de la barra.

### **La cuenta**

Que la cuenta tarde más que el plato principal es un clásico.

### **¡No sé, es que no lo he probado...!**

Esta es otra de las frases que peor puede hablar de nuestra profesionalidad y la de nuestro restaurante.

### **La discusión**

La famosa trampa del agua con gas o sin gas es un clásico.

### **La complicidad**

“Yo dije en la cocina que lo querías jugoso, pero ellos siempre hacen lo que quieren”. El hecho de desacreditar el trabajo de un compañero para arreglar un problema nuestro suele ocurrir, pero no nos deja en buen lugar.

### **La desmemoria**

La generación de camareros profesionales que tomaban un pedido de doce personas sin anotar nada y traían a cada uno su plato sin equivocarse está en peligro de extinción.

Por eso se inventó el camarero de lápiz y papel. El problema empieza cuando los camareros de hoy tratan de evitar el “papelón” y toman el pedido sin anotar nada: dan dos pasos desde tu mesa hacia la cocina y ya te das cuenta de que hay algo que va mal. Que se han olvidado de algo. Un subgénero del desmemoriado es el que lo anota todo y lo trae todo mal igual. Sin palabras.

### **El desconocimiento**

“No sé qué lleva la salsa, creo que es crema de hongos o mayonesa, pero no estoy seguro”. La mayoría de los camareros de hoy en día no conocen los ingredientes, no saben de formas de preparación y tampoco parece que les interesara. Un camarero bueno vende el plato, lo explica y lo recomienda. Si no conoce los platos, difícil es que pueda salir algo bueno de la experiencia gastronómica.

## **Ya estás en pleno funcionamiento: necesitas controlar**

Has logrado poner en marcha una maquinaria realmente compleja. Desde que tuviste la primera idea o pensaste el primer concepto de tu restaurante, te has multiplicado en mil tareas y acciones relativas a supervisar, tramitar, impulsar, negociar, contratar, comprar... Todo ello ha seguido en mayor o menor medida el plan previsto (siempre hay desvíos no previstos... que si hay suerte acaban desembocando en la misma carretera).

El caso es que ahora ya has dejado toda esta fase atrás y estás en pleno funcionamiento. Y esto significa que no solo tienes que llevar a cabo todas las tareas y operaciones relacionadas con tu actividad como cocinero, como restaurador o como propietario, sino que tienes que vigilar que todo funcione bien. Dicho de otro modo, necesitas controlar.

¿Controlar qué? Controlar la calidad de la materia prima que te traen los proveedores, controlar la regularidad en la producción, controlar la calidad del servicio. Controlar las ganancias y las pérdidas. En cada uno de los manuales de operaciones que has visto en las páginas anteriores aparecen elementos que es preciso controlar.

## Cómo controlo y gestiono el día a día

- Organización interna
- Detección y alineación de líderes

### El concepto de auditoría

Debemos crearnos una fórmula para poder auditarnos a nosotros mismos: hacer unos análisis de la situación y detectar dónde están los fallos y solucionarlos.

El modelo de trabajar en el día a día de BARRI es un ejemplo para seguir apostando por la calidad e ir mejorando tu restaurante. El equipo se preocupa de superarse y de hacer mejoras continuas.

## Cómo controlo la calidad de mi producto

El control de calidad no solo hay que hacerlo antes de abrir las puertas del restaurante, sino que durante todo el día hay que ir corrigiendo los fallos.

Son importantísimas las reuniones de equipo, para comentar cómo fue el servicio del día anterior y mejorar los fallos si es que los hubo, y también informar de los cambios del menú y las sugerencias del día.

### Los momentos clave

- Llegada y almacenaje de la compra-
- Manipulación de los alimentos, temperaturas, mermas, etc.
- Controlar las elaboraciones antes de acabarlas y no dejarlas para última hora. Ver el paso a paso de la receta, para que no haya errores.
- El *check-list* justo antes de abrir.
- Estar concentrado en el servicio, ordenado, controlando las comandas y poniendo OJO en las cocciones de los productos. De nada sirve tener toda la *mise en place* bien hecha si luego nos desconcentramos y no cocinamos bien el producto.



Si esto lo hacemos a diario, es muy probable que no cometamos errores.

El personal debe de estar mentalizado de todo esto. Y que todos los días a la misma hora sea algo rutinario. Será la única forma de que lo entiendan.

### ***In situ: ¿cómo son los resultados de aceptación de nuestros clientes?***

Es muy interesante tener información para saber los resultados de satisfacción de nuestros clientes.

Para poder saber qué piensa la gente de nosotros, debemos crear una fórmula que nos ayude. Y una cosa que podemos hacer son las estadísticas: de los platos más vendidos, de los que menos, del tiempo que pasan los clientes en mesa, etc.

### **Contacto con los clientes por servicio**

Tener una conversación directa con los clientes en el mismo restaurante y poder preguntarles qué les ha parecido la cena, la experiencia, si ha habido algo que pueden mejorar, etc. Todos estos comentarios son importantes para hablar de ellos en la reunión.

La mayoría de estos comentarios nos ayudarán a ser mejores y a entender más lo que el cliente busca.

Una cosa es lo que quieras ofrecer tú en tu restaurante y otra, a veces muy distinta, lo que el cliente quiere percibir.

### **Análisis en las redes sociales**

Y otra herramienta que tenemos al alcance de la mano, gracias a las nuevas tecnologías, son las redes sociales: tanto las propias como las de los demás, nos mantienen informados de lo que las demás personas piensan de nuestro establecimiento.

Como ya sabes, en Internet hay varias páginas donde podemos ver los comentarios tanto positivos como negativos: Tripadvisor, por ejemplo, es una manera de detectar lo que los diferentes clientes piensan de nosotros.

Es bueno leer los comentarios, tanto los positivos como los negativos: nos harán ver su punto de vista y no tienen por qué hacernos cambiar, pero es cierto que cuando son muchos los que coinciden, alguna razón tendrán.

### **El control de calidad de las materias primas**

La persona responsable del departamento tiene como obligación definir semanalmente:

- Los horarios
- Los responsables de las tareas

#### **Proceso de recibo de la materia prima**

63. Según llegue el proveedor, anotar la hora de llegada y el nombre de quien recibe el pedido en la hoja de control de recibo de proveedores.
64. Verificar que la calidad y las características de los productos que se reciben sean las indicadas en el pedido o en las fichas técnicas de producto. Hay que poner especial atención a los embalajes, en la manera en que nos envían los productos, las fechas de caducidad y su temperatura, especialmente con los productos más delicados como los pescados, el marisco, las carnes...
65. Comprobar que el peso indicado en el albarán del proveedor coincida con el peso de los productos que traen y el peso que se ha pedido; cualquier exceso de peso considerable no debe ser recibido y será devuelto al proveedor. En caso de que no pueda ser devuelto en el momento, contactar inmediatamente con el proveedor para coordinar otra fecha de devolución.
66. No se debe recibir ningún producto que no esté indicado en ningún formato de pedido o del cual no se tenga conocimiento de que se ha pedido.
67. Cualquier incidencia con algún producto debe ser anotada en la hoja de control de recibo de proveedores para poder monitorear la calidad del servicio.
68. En caso de que un proveedor falle en traer algún producto, hay que pedirlo, de ser posible, a otro proveedor para que llegue el mismo día.

#### **Conservación de los alimentos y mantenimiento del stock**

- Elaborar quincenalmente un conteo físico de todos los ítems del inventario.
- Comparar los inventarios físicos con los que están en el sistema.
- Elaborar un informe con las cantidades que no coinciden de los inventarios, incluyendo las bajas anotadas del formato de bajas.

#### **Almacén de alimentos**

- Ubicar todos los productos según fecha de recibo y fecha de caducidad, de modo que siempre se utilice primero el que más tiempo lleva almacenado o el que está más próximo a caducar.

**YA ESTOY EN FUNCIONAMIENTO**  
*¿Cómo materializo mi trabajo previo?*  
*Buenas prácticas y tu papel como controlador*

- Ningún producto puede estar en contacto directo con el suelo o bloqueando alguna área del almacén.
- Mantener el orden y la limpieza regular de la zona.

### **Bodegas de vino**

- Llevar el control de las temperaturas de las neveras y verificar periódicamente el estado de los productos que contienen.
- Organizar todos los ítems por vinos en las estanterías indicadas para ello.
- Todos los vinos deben estar almacenados de manera adecuada, sin amontonarlos y con la etiqueta visible
- Ubicar todos los productos según fecha de recibo y fecha de caducidad, de modo que siempre se utilice primero el que más tiempo lleva almacenado o el que está más próximo a caducar.
- Mantener el aseo regular de la zona.

### **Neveras**

- Llevar el control de las temperaturas de las neveras y verificar periódicamente el estado de los productos que contienen.
- Informar al dpto. de Mantenimiento de cualquier anomalía.

### **Congeladores**

- Llevar el control de las temperaturas de los congeladores y verificar periódicamente el estado de los productos que contienen.
- Informar al dpto. de Mantenimiento de cualquier anomalía.

## **¿Cómo controlo lo que gano o pierdo?**

Ahora ya has puesto en marcha tu negocio y es momento de poner en práctica los sistemas de control que desarrollaste antes de abrir.

Es importante que, en tu hoja de procesos o manual de operaciones, contemples las tareas de control para, de este modo, convertirlas en algo natural del propio restaurante. De hecho, muchos puntos de las tareas de control deben darse des del primer día.

Es vital que en tu tarea de controlador seas consciente de que un sistema de control tiene que moverse en un equilibrio estable de coste/beneficio. En otras palabras, el sistema de control no puede costarte más de lo que pretendas ahorrar con él. Tomando un ejemplo radical, no tendría sentido que para controlar el *stock* de cebollas, contrates a un vigilante las 24 horas del día.

### *El controlador no puede ser el ejecutor*

#### **Elaboración de cuadros de mando (ver plantilla de RRHH)**

Así, los puntos clave de control que trataremos en este capítulo, serán:

- Control de caja
  - *Software*
  - Establecer el proceso
  - Cuidado
  - Sistemas actuales
- Control presupuestario
  - Compras de materia prima/consumo
    - Control de precios a proveedores
    - Control de albaranes de entrega
    - Control de *stock*
  - Recursos humanos
  - Previsión de facturación
- Controles económicos
- Visualización del presupuesto
- Diciembre; agenda anual

## **Control de caja**

Como hemos visto en el apartado de nuevas tecnologías, existen multitud de programas informáticos que te ayudarán en el control de caja.

Como comprenderás, este es un punto crítico de tu restaurante, pues será el punto principal de entrada de ingresos.

De este modo, es necesario que estipules un proceso de caja/cobro muy riguroso y poco flexible, para evitar “puertas traseras” en el cierre de caja, aún más si tú no tienes que ser la persona encargada de cobrar o de cerrar la caja.

En este aspecto, el *software* de gestión que contrates te puede ayudar mucho, estableciendo derechos y funciones de uso para los distintos usuarios.

A pesar de esta opción, sé realista: no es viable que una persona en todo el restaurante pueda cobrar (a no ser que tengas un gran volumen de facturación).

Para que puedas coger algunas ideas, a continuación de dejamos algunas metodologías que actualmente están en práctica:

### **Cobro centralizado**

- Una única persona tiene acceso a la caja, y es ella de forma exclusiva quien tiene acceso al dinero.

### **Cobro descentralizado**

- Con caja única: en este caso, los camareros tienen acceso a una única caja, de forma que resulta mucho más difícil poder detectar los posibles errores.
- Con cajas individualizadas: cada camarero es el encargado de su propia caja, por la cual rinde cuentas de forma individualizada.

Es imprescindible que todo el personal que tenga contacto con la caja, ya sea para manejar efectivo, cobrar con tarjeta o bien realizar cuentas, esté plenamente formado para evitar posibles errores que puedan desviar la información contable.

Por otro lado, es muy importante que establezcas un segundo control al cierre de caja. Es decir: deberás tener una persona encargada del cierre de caja que procurará identificar posibles

manipulaciones de la gente que tenga acceso a la caja y, en segundo lugar, otra persona (que puedes ser tú mismo) que controle el cierre de caja y las posibles malas praxis.

### **Control presupuestario**

El control presupuestario te permite comparar los objetivos fijados con la realidad de tu negocio, de forma que puedas cuantificar las desviaciones para definir así las medidas correctoras de los posibles errores o malas previsiones que afectan a tu resultado operativo.

Lo que estableciste en tu Plan de Negocio debe ser lo que rija tu control presupuestario. Probablemente no seas tú quién ejecute la tarea contable; sin embargo, debes hacer partícipe a la persona que lo haga de cómo y por qué decidiste unas partidas concretas y los criterios que rigieron tu decisión para, así, poder hacer un control presupuestario sin desviaciones fruto de un trato poco correcto de la información.

De este modo, las grandes familias de gastos básicas que deberás tener serán:

- Recursos humanos
- Alquiler
- Materia prima
- Gastos generales

Lo más recomendable es que realices un control presupuestario por el global de tu negocio, pero también por cada actividad extraordinaria que ejecutes: por ejemplo, si organizas algún tipo de evento fuera del restaurante, si impartes un curso...

A partir de aquí puedes definir las subcategorías que consideres oportunas, con el fin de adecuarlas a la realidad de tu negocio: por ejemplo, en recursos humanos puedes diferenciar entre personal de cocina, administración, sala... O en materias primas, entre bebidas y comidas.

Sin embargo, ¿cuáles son los hechos más típicos por los que se producen desajustes en el control presupuestario? Seguidamente veremos algunos de ellos.

### **Control de albaranes de entrega**

Tal y como hemos visto en la página de distribución del espacio de tu local, deberás destinar una zona a la recepción de pedidos. Esta puede ser distinta para el género de sala y para el género de cocina, pues físicamente se almacenarán en zonas diferentes. Sin embargo, el control que

detallamos a continuación es válido para ambos. ¿Qué problemas puedo tener?: ¿el cocinero compra mal?, ¿el cocinero compra a un amigo?, ¿el cocinero compra a proveedores distintos?, ¿se pierden los albaranes?

### ***Descoordinación de contabilidad y responsable de compra***

Es imprescindible que exista una buena coordinación entre el responsable de compra y el departamento contable. Normalmente, el departamento contable es el encargado de realizar la orden de pago; sin embargo no suelen chequear si efectivamente la factura es correcta, de forma que pueden producirse errores de coordinación. Te proponemos estas siguientes sencillas medidas de control, de forma que puedas establecer un sistema de control básico.

- La factura es recibida por el encargado de compra, quien la ratifica y la hace llegar a Contabilidad.
- Contabilidad chequea las facturas con los albaranes y prepara el fichero de pago.
- El encargado de compras revisa el fichero de pago.
- Se ejecuta el pago.

### ***Control de precios de compras (precios y volúmenes)***

Otro aspecto que puede desviar la adecuación de tu control presupuestario son los precios y volúmenes de compra.

Esto puede darse por múltiples motivos: desde una mala previsión de compras, que obliga a abastecerse de otros proveedores o incluso de comercios de la zona, hasta una mala gestión del *stock*, por el cual acabas tirando producto en mal estado.

Por eso es muy importante un buen sistema de compras y estar pendiente en el día a día del grado de cumplimiento del mismo.

Sin embargo, a pesar de tener un buen sistema de compra y planificación, una subida de precios del proveedor puede desviar tu previsión. En este caso, es imprescindible contar con un calendario anual en donde se refleje:

- La fecha de subida de precios
  - Podrás adelantar compras, de forma que ahorres cierta cantidad.
  - Aprovecha estos momento para negociar.

- Los productos de temporada
  - Evitarás ofrecer platos fuera de temporada en que el coste es mucho mayor y la calidad inferior.
- El vencimiento de rappels
- Varios: géneros pendientes de envío sin cargo, campañas promocionales...

Por otro lado, por lo menos una vez al mes, deberás puntear los precios de los proveedores de forma que puedas identificar cambios de precios inesperados, por casos como estos:

- El proveedor olvida aplicar cierta promoción previamente negociada.
- El proveedor envía una referencia substitutoria a mayor precio.
- Por similitud, el proveedor envía una referencia equivocada (p.ej., pides Brugal Extraviejo y te mandan Brugal Añejo).

Por otro lado, existen productos que, por su importancia en volumen de negocio, merecen una atención especial y que lleves un control exhaustivo de su volumen de consumo, así como ciertos proveedores a los que comprarás un valor mayor.

### **Visión global de los RRHH**

En cuanto al control presupuestario de los recursos humanos de tu empresa, igual que en otras partidas, deberás haber marcado previamente unos objetivos tanto cuantitativos como cualitativos, de forma que puedas ir controlando los objetivos marcados y establecer tendencias que puedas anticipar en futuros años.

Así, te recomendamos controlar los gastos según el departamento (cocina, sala, administración y dirección), con las correspondientes indemnizaciones.

Por otro lado, a nivel cualitativo es interesante que registres el nivel de rotación mensual, las bajas laborales, así como el número de vacaciones consumidas en ese mes.

Adicionalmente, también deberás llevar un control de los días de vacaciones generados y consumidos por la plantilla (ver capítulo de RRHH).

En este cuadro de mando, controla también el calendario laboral de finalizaciones de contratos y renovaciones, de forma que puedas planificarte lo mejor posible.



También puedes considerar necesario llevar un control del pasivo laboral, que incluye el importe de las vacaciones pendientes, así como las indemnizaciones por fin de contrato y por despido improcedente.

### **Previsión de facturación**

Esta debe ser tu preocupación número 1 en el día a día al frente del restaurante. En muchas ocasiones, los esfuerzos se centran en reducir gastos operativos, obviando las posibilidades de obtener una mayor facturación en tu negocio.

Por otro lado, una buena previsión de facturación te servirá para poder derivar muchos de los otros gastos, tal como el personal o la materia prima.

Para elaborar una buena previsión de facturación, debes basarte en la tendencia de ventas, el histórico y la planificación de reservas.

En la web encontrarás plantillas para poder elaborar tu previsión de facturación, así como un método de seguimiento de la misma.

### **Control de calidad**

En este caso nos referimos a un campo que no condiciona directamente tu cuenta de explotación, pero que es indicador de tu aceptación en el mercado; es decir, la opinión que obtienen tus clientes del negocio.

De este modo, resulta muy recomendable llevar un control sobre algunos indicadores de calidad, como bien podrí ser la ratio de propinas sobre la facturación, las últimas opiniones de clientes publicadas en portales de restauración, etc.

### **Control de ventas**

Es importante que establezcas un sistema que te permita ver la tendencia de ventas de tu local, ya no solo a nivel cuantitativo (volumen de ventas) sino también a nivel cualitativo: tique medio, productos más vendidos, cesta típica...

Así, de forma periódica (diaria, semanal, mensual...) deberás elaborar un reporte mediante el cual identifiques las razones que afectan a la cuenta de explotación de tu negocio.

Una vez tengas elaborado este reporte, debería servirte para contestar a preguntas como: ¿por qué con los mismos tiques de venta facturo menos/más? ¿Por qué ha bajado/subido el tique medio? ¿Qué productos vendo que hacen subir/bajar el tique medio?

Como ves, las conclusiones que vayas sacando serán correlativas, de forma que empezarás por un nivel general y poco a poco irás profundizando hasta encontrar la respuesta correcta.

Las variables mínimas que deberías controlar serían las siguientes:

- Estadísticas de venta
  - Volumen de tiques generados
  - Tique medio
  - Total de unidades vendidas
  - Precio medio de unidades vendidas
  - Ventas por franja horaria
    - Volumen de tiques generados
    - Tique medio
- Estructuración de ventas
  - Porcentaje de venta de bebida
    - Las tres referencias más vendidas
    - Las tres referencias menos vendidas
  - Porcentaje de venta de comida
    - Las tres referencias más vendidas
    - Las tres referencias menos vendidas
  - Relación menús/total de ventas

### **Control de precio a proveedores**

Es importante controlar y poder negociar el precio con los proveedores. No nos podemos confiar, ya que a veces algunos productos suelen ser más caros de un día para otro, sobre todo en los productos del mar.

Por eso, a veces es bueno tener varios proveedores del mismo producto, para poder comparar precios. O, al contrario, si nos apetece trabajar con un proveedor y fidelizarnos con él, con este sí que podremos negociar siempre y apretarle.

La relación con nuestros proveedores es de vital importancia para nuestro negocio: tenemos que hacerles ver que si ellos fallan, fallamos nosotros.

### **Control de albaranes de entrega**

- Firmar los albaranes con el nombre con letra legible, la firma y el sello de “recibido”.
- Se deben guardar de manera adecuada, organizados por semanas y proveedores para facilitar las tareas de pago por parte del equipo contable.
- Organizar los siete días de la semana de manera diferente, etiquetados con hojas de pedidos y control de proveedores correspondientes a cada día en el que se entregan los pedidos, para facilitar cualquier consulta por parte del equipo.
- Semanalmente, vaciar las carpetas diarias y archivarlas en una carpeta semanal con fechas.
- Utilizar una carpeta diferente para cada tipo de inventario y formato, organizada por fechas.
- Todas las carpetas deben estar organizadas en estanterías, en un lugar visible por orden cronológico y por familias.
- Es importante que comparemos los albaranes con las facturas y comprobar que está todo correcto.
- Una vez este paso esté controlado, enviamos la factura grapada con el albarán a nuestro departamento de Contabilidad o a la gestoría para que procedan con el pago mensual.

## Visualizar un día en tu restaurante

Este es un ejemplo personal, pero está claro que esta visualización puede cambiar según cada persona y las necesidades y los horarios de cada restaurante.

7 h	
8 h	
9 h	Gestoría y papeles del restaurantes Posibilidad de visitar el mercado y ver producto sugerido
10 h	Recibir la compra y empezar con la <i>mise en place</i> Reunión de cocina
11 h	Llegada de sala y organización del servicio Confirmar las reservas Reunión de sala
12 h	Comida del personal Reunión de sala y cocina
13 h	Apertura del servicio
14 h	
15 h	
16 h	Cierre del servicio Caja. Reponer y montar sala
17 h	_____
18 h	_____
19 h	_____
20 h	Llegada del equipo Reunión y <i>mise en place</i>
21 h	Apertura del servicio de noche
22 h	
23 h	Cierre del servicio de noche Pedidos
24 h	Estadísticas Informe del servicio
1 h	Cerrar caja Albaranes para entregarlos a Contabilidad

**HA PASADO UN TIEMPO,  
¿Y AHORA QUÉ?**



## *El negocio es rentable, tú o vosotros estáis contentos*

### **Ha pasado un tiempo (1, 2, 3 años...)**

Ya han pasado los primeros años desde que decidiste emprender tu propio camino y tienes la sensación de que todo lo tienes estabilizado. Seguramente has pasado momentos muy duros, con desviaciones respecto a lo que tenías planificado, pero al final, pese a las posibles desviaciones, siempre has vuelto a la senda que te habías marcado.

No solo has pasado por desviaciones, también por enormes impedimentos y traspies que te ha costado mucho solucionar. Sin embargo, has podido aprender enormemente de ellos.

Pese a todo, no estás al final del camino, estás justo en medio. Aquí es donde tu instinto e intuición, a los que hacíamos referencia al principio del libro, deben estar activos al 100%.

Puede que te sorprenda esta afirmación; con todo, es en este momento en el que la relajación, la confianza dada por el éxito, o simplemente la monotonía, pueden echar al traste todo el esfuerzo realizado hasta el momento.

Así pues, estás en una fase de análisis, en la que de una forma u otra debes replantearte/analizar profundamente tu negocio para, por lo menos, chequear que todo está bien.

### *El 50% de la inauguración desaparece en el camino*

#### **Es el momento de revisar todo lo que habías hecho (el Plan de Negocio)**

Antes de nada, debes plantearte si tus objetivos y todos los procesos que ideaste en un inicio, los has ido cumpliendo. El fruto de esta reflexión te permitirá ver en qué grado has logrado lo que en un principio ideaste.

No tomes esta reflexión o revisión como algo banal, alegando que tu negocio ya funciona. Piensa que podrías estar olvidando algún aspecto que haría crecer tu negocio de forma automática.

Así, las conclusiones que debes sacar de esta reflexión son:

- ¿Qué no estoy haciendo y debería hacer? Quizás no se aplican métodos de control, o servicio...

Para la estabilidad de tu negocio debes corregir estos aspectos y ceñirte a los métodos que desarrollaste al principio o, por lo menos, rectificarlos para que estos manuales se adapten a tu negocio y sostenerlos sobre unos cimientos estables.

- ¿Son correctos los manuales que apliqué en un inicio?

Es muy probable que haya aspectos que imaginaste o planeaste de algún modo, pero que luego no son viables por múltiples aspectos (falta de personal, escasez de recursos, falta de organización, dejadez...).

Así, deberás adaptarlos a tu propia realidad de forma que sean más realistas. Más adelante veremos cómo estas correcciones, que no dejan de ser el reflejo de tu experiencia, te permiten elaborar un manual de implantación de tu propio modelo de gestión.

- Cómo se encuentra mi negocio?

Estarás haciendo una comparativa de “lo que debía haber sido” vs. “lo que es”.

A estas alturas del análisis, ya tendrás una primera impresión de cómo se encuentra tu negocio e incluso habrás detectado puntos mejorables.

A pesar de los puntos a mejorar, puedes plantearte paralelamente hacer crecer tu negocio. Así, deberás seguir analizando ciertos aspectos que pueden influir en tu decisión final.

## **Ahora ya he chequeado: ¿cómo analizo si tengo futuro?**

Hasta ahora hemos realizado un chequeo con la ayuda del Plan de Negocio y los manuales que elaboramos antes de la inauguración.

Sin embargo, debes plantearte una serie de aspectos que te permitan conocer si tu negocio tiene el futuro más o menos garantizado. Evidentemente, no hay una fórmula exacta, pero el método de reflexión expuesto a continuación te permitirá contestar a las respuestas oportunas.

Así, deberás analizar dos dimensiones, en dos vías:

### **Introspección (en dos sentidos):**

#### **Empresario**

- ¿Tengo ganas de crecer?

- ¿Tengo algo novedoso?
- ¿Sé cómo hacerlo?
- Mi situación personal
- Mis recursos
- etc.
- Revisión del cumplimiento de expectativas (emocional)

#### **Empresa/local**

- Salud financiera de mi empresa
- Cómo se encuentra mi equipo/análisis del clima que hay con el personal
- Perspectiva económica (si no hago “nada”, mi empresa crece)
- Estado de mi local; necesidades de inversión
- Revisión presupuesto/realidad

#### **Extrospección (en dos sentidos):**

##### **Negocio**

- Cuáles son las nuevas tendencias
- Cómo es mi local en este sentido
- etc.

##### **Contexto económico**

- Cómo se desarrolla la economía en términos generales
- Cuál es el papel de mi sector respecto a la economía.

#### **¿Cómo lo quiero y lo debo hacer evolucionar?**

Respondiendo a todas estas preguntas, tendremos una visión global de nuestro negocio, de nosotros y de nuestro equipo, de nuestras perspectivas...



Así, ya nos podemos plantear de qué forma queremos crecer. Es muy probable que ya lo tengas muy claro, pero, igualmente deberás analizarlo, testarlo y mejorarlo antes de embarcarte en un nuevo proyecto.

Cómo verás, muchos de los pasos descritos, seguramente te recordarán a lo que ya hiciste los meses antes de abrir; eso es, hacer crecer a tu empresa no deja de ser un proyecto nuevo y deberás hacerlo de forma que tengas todos los aspectos lo más controlados posible.

### **Análisis de objetivos**

En el apartado anterior ya han salido algunos motivos por los que quisieras crecer; sin embargo, ahora es el momento de tratarlos con profundidad y reflexionar profundamente sobre ellos.

Algunos de los motivos por los que quieres crecer pueden derivar de un motivo económico, de un motivo conceptual o por evolución personal de tu carrera.

- Motivos económicos: quiero generar más volumen de negocio y aumentar mi beneficio...
- Motivos conceptuales: creo que mi concepto actual no tiene futuro, o las tendencias en gastronomía están cambiando (de cocina creativa o técnica a cocina tradicional).
- Por evolución personal de la carrera: reputación como cocinero, o por dar un paso más (hay cocineros que no quieren pasarse toda su carrera al frente de una cocina).

### **Tipo de crecimiento**

Es probable que los motivos por los que quieres crecer sean varios e incluso de varios tipos, pero deberás tener en cuenta que siempre te moverás en torno a estos ejes:

#### **Conceptualmente y/o volumen de negocio**

- Transformación de concepto
- Mayor lujo, mayor calidad
- Eventos
- Replicación de concepto (como si fuese una franquicia)
- Ampliación del espacio
  - Traslado
  - Local colindante

- Montar un nuevo restaurante (manteniendo el actual)

### **Emplazamiento**

- Dentro
  - Transformar el concepto
  - Lujo, calidad
- Fuera
  - Ampliar
    - Traslado
    - Colindante
  - Montar un nuevo restaurante (manteniendo el actual)
  - Franquiciar/replicar
- Mixto
  - Banquetes (preparación de cocina local/servicio fuera)

Como ves, nos movemos en dimensiones que nos llevan a las mismas formas de crecimiento; así, pues, deberás definir, como primer paso, los ejes sobre los que te mueves.

### **Plan de expansión a medio y largo plazo**

En este apartado veremos cómo realizar un plan de expansión de forma eficiente, para que te ayude a tener una visión global de la capacidad potencial de crecimiento de tu empresa.

A nivel práctico, un plan de expansión debe servirte para que las personas externas a la empresa (bancos, inversores, posibles socios...) comprendan su solidez actual y puedan evaluar el potencial de crecimiento que planteas.

Ten en cuenta que el concepto de expansión es muy amplio, no pienses únicamente en abrir otro negocio: puede ser que quieras comprar cierta maquinaria que te dé un valor añadido sobre tus competidores; por ello, debes reflejar en tu plan de expansión tu confianza en el potencial de esa inversión que necesitas.

Así, los puntos que debe incluir tu plan de expansión son:

**YA ESTOY EN FUNCIONAMIENTO**  
**¿Cómo materializo mi trabajo previo?**  
**Buenas prácticas y tu papel como controlador**

- Descripción de la empresa: brevemente deberás hacer una descripción de tu empresa aportando datos de su historia, así como la evolución de la misma (logros y éxitos). No olvides describir sus objetivos, los principales activos así como el propio equipo.
- Propuesta de crecimiento: deberás incluir una breve explicación de por qué quieres crecer y cómo piensas hacerlo. Añade información técnica (planos, catálogos...) y económica (presupuesto de inversión y un plan de acción para ponerla en marcha). Es importante que en el plan de acción detalles el nivel de cumplimiento de cada paso que te marques. En este punto incluye también los posibles trámites administrativos que pudiera conllevar tu plan de crecimiento.
- Estudio de mercado.
  - Política comercial: define el público objetivo al que te diriges y al que piensas dirigirte en un futuro, señalando las estrategias de márketing que vas a seguir. En caso de que vaya a cambiar, perfila con detalle estos cambios.
  - Deberás detallar cuál es tu competencia, ya sea en la propia zona o a nivel conceptual, incluyendo cómo tratas de diferenciarte. También deberás definir por qué crees que mediante tu elección de crecimiento aportarás mayor valor añadido.
- Capital humano: aporta información de los activos humanos de la empresa. En ellos recae parte del éxito de tu crecimiento. Describe las habilidades de tu equipo, más aún si tu oferta gastronómica se sustenta sobre la reputación de un chef.
- Información financiera: deberás aportar información financiera de tu empresa, desde el volumen de ingresos y gastos hasta el patrimonio neto, el endeudamiento... Incluye también cómo esta situación puede cambiar gracias al crecimiento que persigues. Básate en el capítulo del Plan de Negocio para desarrollar este punto. Es un aspecto crucial, pues será donde demostrarás el nivel de rentabilidad y que la inversión que necesitas para crecer será positiva.

Como ves, un plan de crecimiento es la descripción de tu negocio a medio/largo plazo de forma que, al final, acabarás planteando un documento parecido al que ideaste en un principio; esa es la idea: expansionar tu empresa es un momento de incertidumbre que puede hacer desmoronar todo el trabajo realizado hasta ahora, por lo que vale la pena analizarlo profundamente para crecer sobre una sólida base.

### **Transformación del concepto**

Las tendencias cambian en muchos casos, y la gastronomía no escapa a este fenómeno. Así, el concepto que anteriormente te funcionaba, es probable que notes que se está agotando, o bien que ya no causa el furor que tenías en un principio.

En este caso debes analizar con profundidad la situación de tu concepto, hacia dónde evoluciona la competencia... Es decir, elaborar de nuevo un pequeño estudio de mercado que te dé la información necesaria para alimentar a tu instinto y dar con la fórmula que te garantice la supervivencia.

Un cambio de concepto puede ser totalmente radical, planteando un nuevo restaurante, o bien puedes transformarlo de forma orgánica, potenciando de forma paulatina algún aspecto de tu restaurante, de forma que crezcas en facturación, reconocimiento...

En cualquier caso, plantea tu estrategia de forma planificada, y estudia su viabilidad; no deja de ser un nuevo proyecto, por lo que te obligará a rehacer de un modo u otro el Plan de Negocio, los manuales operativos...

### ***Quiero crecer, dando más calidad, más lujo...***

Históricamente, en muchos restaurantes ha sido una forma de crecer muy recurrente ofrecer más calidad y más lujo en los servicios que se prestan. Mediante esta vía, se pretende aumentar los márgenes y también conseguir un mayor reconocimiento que llame a un nuevo *target* de clientes.

Es muy importante que este tipo de crecimiento se realice de forma paulatina, consiguiendo identificar, cautivar y fidelizar a aquellos clientes con mayor capacidad de pago y que a su vez pueden traer nuevos clientes con una capacidad de gasto pareja.

Evidentemente, cualquier subida de precios en tu restaurante debe ir acompañada de un mayor valor añadido en el servicio que prestes. Ningún cliente entenderá que cada vez sea más caro comer si no ofreces nada novedoso.

Un ejemplo muy claro es el caso del restaurante Rías de Galicia, cuyos propietarios iniciaron su carrera con un mesón de comidas y, poco a poco, crecieron hasta regentar una de las marisquerías más exclusivas de Barcelona.

No pienses únicamente en un mayor nivel de lujo, piensa que mejorando el producto y la calidad que ofreces en otros ámbitos, como el servicio, atraerás más gente.

El concepto común de todas estas estrategias es el aumento del **tique medio**, de forma que al mismo nivel de tiques, la facturación aumente.

- Venta cruzada/impulso/asesoramiento/neuromárquetin

### Aumentar la capacidad

Otra de las formas de crecer es mediante el aumento de la capacidad de tu negocio. Nos referimos a una capacidad física que te permita aumentar el nivel de ventas sin aumentar la rotación.

En este tipo de crecimiento deberás contar con capacidad inversora, por lo que es necesario que evalúes la adecuación de esa impresión y rehagas el *business plan*.

En estos casos, es importante que tengas varios factores en cuenta:

- Aumento de espacio: cuando estudiaste la viabilidad de tu local si te planteabas crecer, debiste considerar la capacidad del aumento del espacio como un punto fuerte. ¿Existen locales colindantes que te permitan ganar espacio sin tener que mover el local de espacio físico? Evidentemente este es un punto fuerte muy positivo para cualquier local, pues te permite ampliar el local sin necesidad de incurrir en el riesgo de perder clientela fija por el hecho de cambiar de ubicación.
- Banalización del concepto: ante una ampliación, plantéate hasta qué punto el concepto de tu negocio mantiene la esencia y sigue siendo coherente con lo que los clientes esperan de tu local.
- Traslado: es probable que no puedas crecer en espacio físico sin tener que trasladarte. En este caso, el crecimiento es mucho más complejo, pues deberás tener en cuenta ya no solo la inversión necesaria, sino:
  - La posibilidad de pérdida de la clientela fidelizada.
  - Una penalización por incumplimiento del contrato de alquiler
  - La pérdida de inversiones en inmovilizado (p. ej., instalaciones realizadas en el local) y necesidades de nuevas inversiones.

Como ves, un traslado supone unas cargas que te obligan a reconsiderar todo tu plan de negocio. Por ello, es de vital importancia, en el momento inicial en que escojas tu local, tener ya en consideración estos puntos para evitar frustraciones futuras.

### **Banquetes y eventos**

Si en un principio no te planteaste trabajar con grandes grupos en tu restaurante, o bien realizando eventos fuera de él, ya que preferías focalizar en tu local y potenciar las ventas ordinarias, puede que una buena estrategia de crecimiento sea la comercialización de eventos y banquetes.

Para ello, analiza si tu restaurante tiene capacidad suficiente para poder realizar eventos y banquetes y para qué tipo de eventos tu concepto sería compatible.

Para comercializar banquetes en tu restaurante, te ayudará mucho contar con agencias de viajes y eventos, que hacen de intermediarias entre el cliente final y tu restaurante.

Evidentemente eso tiene un coste, pues suelen trabajar con una comisión que parte del 10%; sin embargo, con el negocio adicional que puede representar un evento, y controlando siempre los costes, puedes seguir manteniendo un buen margen, pues, a diferencia de un día de apertura normal, todos los costes en los que incurras los cubrirás con lo facturado en ese grupo.

Con todo, deberás tener cuidado en no depreciar tu marca en la realización de eventos. Para tus clientes habituales no suele ser cómodo tener un gran grupo o encontrarse con su restaurante preferido cerrado para un grupo.

En cuanto a la realización de eventos en el exterior, suele iniciarse con las propias peticiones de tus clientes habituales, quienes te pedirán algún servicio fuera de tu restaurante habitual. En este caso debes prepararlo bien, considerando que cumples todos los requisitos legales.

Por otro lado, cuando tengas las primeras peticiones, no incurras en grandes inversiones en inmovilizado: existen empresas de alquiler de material que te ahorrarán dicha inversión sin el riesgo de efectuarla y luego no darle continuidad.

### **Replicar tu modelo**

Existen conceptos de negocio que, por sus características, son perfectamente replicables siempre que no lleguen a banalizarse los dos locales.

Los beneficios de replicar un modelo o concepto son muchos, pues mediante la creación de economías de escala el ahorro en partidas de compras y servicios puede ser considerable. También es importante contemplar las sinergias comerciales por las cuales tus inversiones en comunicación tendrán un menor coste relativo y el valor de marca se verá potenciado.

Sin embargo, para que un modelo sea replicable, por lo general el concepto debe ser claro y sencillo, de forma que los clientes potenciales puedan desarrollar un valor de marca que asimile tu negocio a un estándar concreto.

Dentro de esta sencillez, es importante que las operativas internas no requieran tampoco de un alto grado de especialización.

Dentro de un modelo replicable, podríamos conseguir una forma de crecimiento mediante la franquicia.

### **Ya sé cómo quiero crecer: ¿cómo lo hago?**

Una vez tengas el plan de crecimiento correctamente desarrollado, es el momento de elaborar los calendarios y planes de acción correspondientes, de forma que ordenes tus esfuerzos en la consecución de tus objetivos.

A continuación detallamos una serie de aspectos que deberás plantearte antes de entrar en acción.

#### **¿Cuándo es el momento ideal y cómo?**

A nivel operativo, tu restaurante debe funcionar de forma eficiente sin sobresaltos que interrumpan tus planes de crecimiento. En otras palabras, si en tu día a día al frente de tu negocio tienes la sensación de que inviertes más tiempo en solucionar problemas que en cualquier otra cosa, es que, en primer lugar, tienes un problema operativo importante, y en segundo lugar, no podrás centrar tus esfuerzos y escaso tiempo en crecer con seguridad.

Si crees que este primer propósito ya se cumple, el momento clave para crecer es aquel en el que planifiques un menor ritmo de trabajo. Son buenas épocas los tiempos de menor afluencia de clientes, intenta evitar las transiciones de temporada o los picos de temporada.

En elBulliRestaurant, nuestras épocas de crecimiento conceptual se producían en los periodos de cierre, pues mantener el nivel creativo con el restaurante abierto era materialmente imposible. En esos meses, todo el equipo podía volcarse en el desarrollo del menú que se ofrecería en la siguiente temporada.

Tomando este ejemplo, vemos que implicar al equipo en estos momentos es una fantástica solución ya no solo para obtener visiones distintas a la que tú puedas tener, sino que también os permitirá focalizaros en distintos aspectos. Además, es una magnífica forma de implicar a tu equipo con los objetivos de la empresa.

## **Análisis de los socios**

El papel de los socios es fundamental en el crecimiento, pues pueden representar la llave para abrir crecer, o bien suponer un muro que te impida llevarlo a cabo.

Como veremos a continuación, la elección de un buen socio es algo que puede marcar tu futuro, así que a modo de recordatorio, piénsalo bien y sopesa los pros y los contras de tener uno.

Si quieres contar con tu socio para crecer, dependerás de su aprobación para incurrir en las inversiones necesarias que te permitan llevar a cabo la inversión.

Puede que tu socio no vea igual de claro que tú el crecimiento que quieres llevar a cabo, o que simplemente no disponga de la capacidad económica necesaria para acometer la inversión...

Incluso si buscas otras fuentes de financiación tu socio puede representar un problema, pues puede que dentro de su estrategia no entre el hecho de que la empresa asuma un nivel superior de endeudamiento o que no vea con buenos ojos una ampliación de capital por el consecuente menor grado de representación en la sociedad.

## **El equipo**

Durante estos primeros años ya habrás descubierto que el equipo tiene un papel fundamental en el desarrollo de tu negocio. Seguramente has tenido muchos, muchísimos cambios en tu equipo, y te has dado cuenta de lo difícil que es mantener a un equipo motivado.

No caigas en el error de pensar que tú solo has conseguido llevar el proyecto adelante; si acaso lo has liderado, pero el equipo (tú incluido) ha sido el motor que te ha permitido progresar.

Sin embargo ahora viene lo más difícil (y crucial) para la estabilidad de tu negocio. En un nuevo proyecto, es relativamente fácil mantener motivado un equipo, pero cuando se entra en la rutina, los problemas de estabilidad se acentúan.

De este modo, en este momento puedes encontrarte con dos situaciones. Por un lado, si deseas crecer deberás saber implicar a tu equipo en este crecimiento; y si por el contrario no deseas crecer, deberás saber cómo mantenerlo.

En las siguientes páginas desgranaremos los puntos clave que deberías seguir para consolidar tu equipo y por consiguiente, tu proyecto.



### **Crear sensación de equipo; cómo establecer objetivos comunes**

Esta deberá ser tu máxima: el objetivo es que cada componente del equipo se identifique con el resto, de forma que el sentimiento de pertenencia a un grupo fortalezca el compromiso.

Es frecuente caer en el error de pensar que el dinero ya es una motivación suficiente. La obligación moral siempre es mucho más fuerte que la motivación por razones monetarias.

Existen estudios económicos que demuestran este hecho. Tomemos un ejemplo para verlo de forma más explícita:

*“Un padre, interesado en que su hijo haga la cama, le ofrece 10,00 € semanales por hacerlo. Su hijo interiorizará que el hecho de hacerla es algo extraordinario que le puede reportar unos ingresos extras. Así, el padre debería hablar con su hijo para hacerle entender que el hecho de no hacer la cama perjudica al resto de la familia, de forma que la obligación moral (y el miedo al rechazo) obrarán en favor del objetivo marcado”.*

En este sentido, resulta muy útil la aplicación de las bases de la psicología positiva, cuyo máximo exponente es el profesor Martin Seligman.

Tu objetivo como líder del proyecto es conseguir que todos los integrantes sientan que forman parte de algo mucho más grande que ellos, de manera que sin el equipo nunca podrían conseguir magníficos resultados. Con eso, conseguirás aplacar los posibles egos de los integrantes. Para ello deberás marcar unas metas claras, específicas (y realistas) que solo puedan conseguirse de forma colectiva. Dichas metas te permitirán mantener la sensación de equipo.

Alinea los objetivos que marques a tu equipo con los objetivos de tu empresa. Cuando marques unos objetivos, debes evitar posibles conductas oportunistas que pudieran derivarse del riesgo moral causado por tus propios objetivos. En este punto, es muy importante que tu sistema de control te permita supervisar estos aspectos.

### **Un caso práctico**

Como restaurador, quieres mejorar la atención que ofreces a tus clientes. Así, piensas en un indicador medible del nivel de atención al cliente: crees que conseguir una ratio del 5,5% de propinas sobre la facturación es un objetivo alcanzable y fácilmente medible, por lo que lo compartes con tu equipo.

Tu equipo, al querer conseguir dicho objetivo, es probable que derive su conducta hacia comportamientos y prácticas que van contra el interés de la empresa; por ejemplo, servir más

cantidad de comida por plato de lo que tocaría, o mayor cantidad de bebida por copa, con el fin de ganarse el favor del cliente y así conseguir una mayor ratio de propinas. En este punto es muy importante que tu sistema de control (ver el capítulo correspondiente) sea capaz de medir estas desviaciones.

Como ya habrás podido intuir, es imprescindible que todo lo que hagas y cómo lo hagas debe estar muy claro. Tienes que crear un clima de confianza y confort en el que tu equipo se sienta seguro de lo que hace, por ello es tan importante la planificación y el trabajo de organización.

Tu equipo debe tener muy claro qué es lo que hacen. No nos referimos a las tareas a desarrollar (eso viene más adelante), sino a cuál es la razón de ser de la empresa; por ello es necesario que compartas las estrategias de la empresa con tu equipo, hacia dónde quieres ir, a quién se dirige tu restaurante, cual es el concepto del mismo...

En base al último punto, debes definir algunos porqués: por qué debemos trabajar en equipo, por qué trabajamos de una forma u otra... Finalmente, deberás definir muy bien el cómo; es decir, todos esos procesos y manuales que ideaste antes de la apertura tienen que ser muy explícitos, para que tu equipo trabaje con confianza y seguridad.

En resumen, tu equipo debe saber lo que esperas de él en cada momento, de forma que puedas crear un clima de confianza y confort en el que puedan desarrollarse en un 100% sobre sus capacidades.

### **Plan de carrera**

Hasta ahora hemos visto unas pautas básicas para poder implicar a tu equipo; sin embargo, a continuación plantearemos una herramienta muy práctica para permitir retener el talento dentro de tu equipo.

Un plan de carrera no deja de ser una precisión de la situación futura de algún miembro del equipo; es decir, el crecimiento profesional que pueda llegar a conseguir siempre y cuando complete un proceso descrito, *ex ante*, por la empresa.

El objetivo es que el trabajador sea consciente de las posibilidades de crecimiento que puede tener dentro de la empresa para conseguir, de este modo, su máximo grado de motivación.

Desarrollar un plan de carrera para los integrantes de tu equipo puede ser complicado si no tienes pensado hacer crecer a tu empresa. Si este es el caso, es probable que no puedas pensar en

promocionar a ese cocinero más capaz a jefe de cocina o parecido, pero sí que podrás delegar sobre él cada vez más labores, de forma que la persona se sienta importante, valorada y sintiendo que cumple sus expectativas laborales.

En los siguientes párrafos detallaremos los puntos sobre los que desarrollar un plan de carrera.

- j) Desarrollar un plan de carrera es pensar en el futuro.

Para ello deberás crear un cuadro/organigrama con las posiciones actuales y las posiciones futuras; es decir, deberás describir el organigrama futuro de tu empresa. Es probable que sea el mismo o quizás imaginas uno distinto, pues puede que te plantees dejar de estar al frente de la cocina para dedicarte en exclusiva a la gestión, por ejemplo.

Es importante que en este cuadro anotes también las fechas de las posibles bajas (si es que las hubiera), como por ejemplo probables despidos, jubilaciones, por la propia rotación...

- k) Descubrir las necesidades a explotar.

Cuando hayas completado la tarea anterior, ya tendrás una primera idea de las necesidades que necesitarás cubrir en un futuro, y más o menos tendrás claro los plazos.

Así, ahora deberás definir punto a punto las distintas labores de cada integrante del equipo para, de forma posterior, poder definir las características personales/emocionales de la persona que debe cubrir ese puesto.

Con esta información ya tendrás el perfil de la persona que necesitas cubrir y, así, formar esa persona para pasar al último paso de nuestra configuración del plan de carrera.

- l) Planificar.

Finalmente, nos queda planificar las acciones de formación y desarrollo a medio plazo, programando los cursos, las prácticas, la experiencia y los puestos intermedios que pueda ser recomendable que sigan los empleados en su trayectoria profesional, entrenando la actitudes y aptitudes adecuadas.

La formación, junto a la creación de objetivos y metas, tanto a nivel individual como colectivo, ayudará a motivar a los integrantes del equipo, pues les proporcionará importantes herramientas para su éxito profesional y por lo tanto para el éxito de tu empresa.

No deberás tener miedo a que se te escape el talento de tu organización: si te ocurre, es algo normal e incluso positivo, pues es preferible que incorpores a una persona nueva que mantener a una persona sin motivación que pueda suponer un problema más, y no una solución.

Cuando elBulliRestaurant cerró sus puertas, fue el momento en que los distintos componentes del equipo pudieron desarrollar sus propios proyectos; fue una forma de recompensar su lealtad durante tantos años y seguir manteniendo sinergias muy positivas en ambas direcciones, que nos permitieron seguir creciendo.

## Reunión de evaluación anual

Hasta ahora hemos visto dos sencillos métodos complementarios para mantener motivado al equipo: la sensación de equipo y el plan de carrera.

Cómo habrás podido suponer, y ya hemos dejado entrever, en ambos casos es imprescindible un flujo de información constante entre el líder del equipo y el resto de componentes, por lo que deberás hablar constantemente con tu equipo para poder hacerles ver su progreso, de forma que en todo momento sean muy conscientes del desarrollo que están llevando a cabo y hacia dónde quiere ir la empresa.

Sin embargo, deberás marcar un día clave en el calendario, en el cual, de forma oficial, compartas tus impresiones y el devenir de la empresa en general con todo tu equipo. Este es el momento de **evaluar la consecución de los objetivos que marcaste, plantear nuevos objetivos** y, en general, **afianzar la relación trabajador-jefe dentro del equipo**.

Es muy importante que no enfoques estas reuniones desde un carácter autoritario, con comunicación unidireccional. Debes conseguir una comunicación multidireccional basada en el respeto y la confianza.

En estas reuniones no debes crear un clima de crispación recriminando todos los aspectos negativos, pues tampoco tendría ningún efecto (los elogios y las reprimendas son más efectivas cuando se transmiten en el acto siempre y que no haya tensión).

Tampoco debes reducir la comunicación con el resto del equipo en una sola fecha; debes hablar de forma muy fluida y periódica, de modo que podáis corregir y mejorar rápidamente. Considera esta reunión de evaluación como el acto oficioso en el que os planteáis el futuro de forma conjunta y no tanto el día a día, como puede pasar en otras ocasiones.

**YA ESTOY EN FUNCIONAMIENTO**  
**¿Cómo materializo mi trabajo previo?**  
***Buenas prácticas y tu papel como controlador***

Por otro lado, los criterios de la evaluación anual que marques no deben ser únicamente los objetivos que marcaste y compartiste. Piensa que es realizar una evaluación global de 360° en la que el trabajador reciba *feedback* de todas las partes implicadas en la empresa; de su jefe, de sus compañeros, posibles trabajadores a su cargo e incluso opiniones de clientes o proveedores.

Añadiendo este factor humano/subjetivo a la evaluación, conseguirás reducir posibles efectos adversos de los objetivos medibles que tú marcaste en un principio y a los que ya hemos hecho referencia.