

CURSO DE GESTIÓN DE RESTAURANTES



Módulo 1

Lección 1

**Primeros pasos para la apertura
de nuestro restaurante**

www.chefejecutivo.com

Módulo 1. Lección 1

PRIMEROS PASOS PARA LA APERTURA DE NUESTRO RESTAURANTE

1. Fases y gastos para la apertura de un restaurante

En este apartado quiero mostrarte las fases por las que pasamos a la hora de montar un restaurante y sus costes aproximados. Algunas de estas fases debemos ir trabajándolas de manera paralela para cuando llegue la hora de *ejecutarlas*. Por ejemplo, iremos trabajando sobre los diferentes presupuestos de maquinaria y TPV para cuando las obras del local se encuentren finalizadas no tengamos que comenzar a buscar presupuestos. Otros puntos que se solapan son la oferta gastronómica y los procedimientos de producción y trabajo, debemos ir trabajando sobre ello desde el comienzo para tener claro cuál va a ser nuestra oferta gastronómica y ejecutar las pruebas cuando la reforma se encuentre terminada y la maquinaria puesta. La comunicación y el marketing es otro apartado que podemos ir trabajando con anterioridad.

*No se encuentra presupuestado un posible traspaso. En el caso de un traspaso es más que posible que el coste por reforma abajo indicado se reduzca de manera considerable.

1. Consultoría

- Estudio, evaluación y plan de negocio

*El coste dependerá de la envergadura del proyecto en el caso de encargar el trabajo.

2. Local (fianza aproximada de 3 meses)

- Búsqueda de local en función de tu público objetivo y recursos económicos
- Comprobación de licencias y cargas del local (AGLA, Agencia para la Gestión de Licencias de Actividades)
- Proyecto técnico (arquitecto) 7.500 €

- Reformas (50.000 € +) dependiendo si ha habido o no traspaso y en qué estado se encuentre el local

3. Equipamiento del local

- Maquinaria de cocina y sala (20.000 €)
- Mobiliario y decoración (10.000 €)
- Menaje (6.000 €)
- TPV y sistema de gestión (3.000 €)

4. Oferta gastronómica (diseño de carta)

- Proveedores de cocina y barra (10.000 €)
- Realización de la oferta gastronómica + escandallos y fichas técnicas

5. Marketing y comunicación

- Selección agencia de publicidad y marketing (3.000-5.000 €)
- Imagen (logo, cartas)
- Redes sociales y promociones

6. Selección de personal

- Búsqueda de personal y entrevistas
- Formación personal
- Vestuario personal (1.000 €)

*Hasta que se ajuste la plantilla definitiva es recomendable guardar una partida económica para futuras contrataciones y despidos.

7. Contratación de suministros

- Agua, luz, gas, teléfono e internet (700-1.800 €/mes)
- Seguros responsabilidad civil y extintores (1.200 €/año)

8. Puesta en marcha

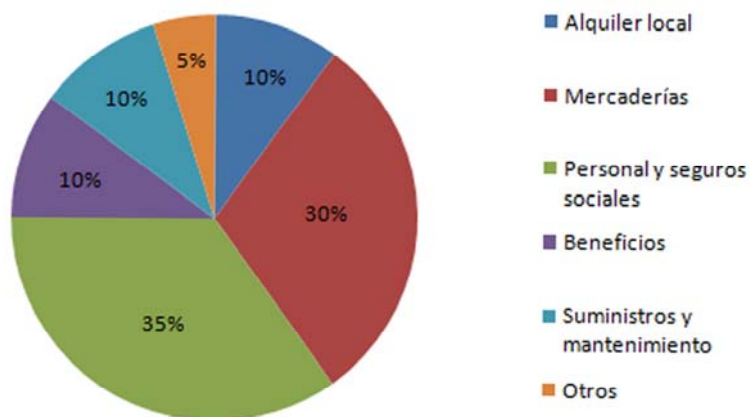
Porcentajes destinados a cada partida

Sobre un restaurante que factura 50.000 €

10% alquiler local
30% mercaderías
35% personal y seguros sociales
10% beneficios
10% suministros y mantenimiento
5% otros

GASTOS	
• Alquiler (5.000 €)	
• Mercaderías (15.000 €)	
• Personal y seguros sociales (17.500 €)	
• Beneficios (5.000 €)	
• Suministros y mantenimiento (5.000 €)	
• Otros (2.500 €)	

Mi negocio



*Estos costes dependerán del concepto de negocio y quién/quienes desarrollen el trabajo. No incurrimos en los mismos costes para un restaurante familiar que para un restaurante de pretensiones culinarias.

2. Plan de viabilidad. Puntos de los que consta un plan de viabilidad

El plan de viabilidad es el primer punto a la hora de iniciar cualquier actividad de negocio. Pero, ¿qué es un plan de viabilidad?, y ¿por qué es tan importante?

Un plan de viabilidad es la exposición de nuestro proyecto, y en él se reflejarán todos los puntos de vista trascendentales para el desarrollo del mismo. **Es de vital importancia ya que si somos objetivos y sabemos hacerlo nos servirá de referencia para conocer si nuestro proyecto es viable y comercialmente posible.** Un plan de viabilidad debe ser analizado como un conjunto de acciones a desarrollar y que deben encajar unas con otras. También nos ayudará respecto a terceras personas, como futuros inversores o socios, para la adquisición de un crédito y para presentar nuestro proyecto como un aval rentable en cualquier situación que pueda producirse.

El plan de viabilidad pretende dar respuesta a las cuestiones económicas, comerciales, personales y de motivación, ya que entiendo que el inicio de un negocio no es solamente disponer de fondos necesarios para ello, sino disponer de la formación o conocimiento suficientes y conocer el proyecto que vamos a emprender.

Un plan de viabilidad debe ser el documento que defendamos y sepamos explicar a terceros, de nada sirve un documento de 100 folios con gráficos y operaciones de nuestro negocio si no lo entendemos o sabemos explicar ante terceros y nosotros mismos.

El plan de viabilidad es el reflejo de nuestro negocio, y por lo tanto debemos conocerlo mejor que nadie, saber elaborarlo y saber explicarlo.

Podemos apoyar nuestro plan de viabilidad en estos seis puntos:

Plan de viabilidad



» Concepto

Definición del mismo, ubicación, imagen, clientes, oferta, etc.

En hostelería, podríamos definir como concepto a la representación, idea o hecho en el que convertimos nuestro establecimiento, su ADN.

¿A dónde puede conducirnos no tener un concepto? A la indiferencia por parte del cliente, y a hacernos la pregunta: ¿por qué deberían los clientes fijarse en nuestro local si somos similares al resto?

A continuación, plasmaré un ejemplo sencillo de concepto. Un restaurante neoyorquino llega a la ciudad, pero con un toque de leña: hamburguesas artesanales con carne de vacuno hecha a la parrilla de carbón, ambiente informal y atendido por un estupendo equipo, ideal para olvidarse de todo a la hora de la comida, cenar con nosotros y probar nuestras ensaladas de semillas. Vente con la familia y podrás sentarte en algunas de nuestras mesas tamaño XXL. Remata con postres caseros elaborados por nuestro equipo de repostería.

Como se puede observar, no solamente hemos definido nuestra propuesta gastronómica resaltando aquellos productos estrella sino que además le hemos dicho al cliente que tenemos oferta gastronómica para diferentes franjas horarias, que puede acudir con todo tipo de público, resaltando las familias para los fines de semana. De este modo, estamos dando material para que en el punto de marketing y comunicación puedan transmitir nuestra idea y valores a nuestro público objetivo. Hemos jugado con las emociones, resaltado nuestros valores y hemos creado expectativas al cliente.

» Estudio de mercado

Censo, estadísticas, paro, vivienda, alquiler o pagada, inmigración, gasto per cápita, competencia.

¿Por qué resulta tan importante el estudio de mercado para ubicar el local? Tan obvio como que si mi concepto-idea-producto lo ofrezco (sitúo) junto a mi público objetivo la viabilidad antes de comenzar el proyecto es muy alta.

Para saber a quién quiero dirigirme y qué producto quiero ofrecerle, primero debo conocer todos los elementos que rodean y afectan a mi cliente potencial. Por ejemplo, si nuestra idea de negocio es un espacio de comida *fast food*, con cervezas artesanales y marcas conocidas además de espectáculos deportivos en directo necesito de un cliente potencial con una media de edad entre 20 y 45 años, familias para los fines de semana, personas interesadas en espectáculos deportivos, y en este caso al no ser un ticket medio-alto el poder adquisitivo no es necesario que sea alto. Si además nos situamos cerca de algún recinto donde se celebren eventos deportivos seremos un espacio de reclamo para este público. Como se puede observar, el estudio de mercado antes de elegir local es la base del buen funcionamiento del futuro

» Plan operativo - Producción

Instalaciones, materias primas, recursos humanos (equipo), fabricación.

El plan operativo es una de las fases más complejas del proyecto, y gran parte de su elaboración dependerá de lo bien que hayamos hecho los puntos anteriores. Una de las primeras preguntas a las que debo enfrentarme será: ¿qué superficie debe tener el local, qué coste, y por qué? A la hora de elegir más o menos metros debemos ser muy precisos, ya que por norma general cuantos más metros disponga el local más pagaremos de renta, más personal vamos a necesitar para atender el servicio, y con más gasto en mobiliario y decoración nos vamos a encontrar. Tampoco hay que olvidar que tenemos que contar con los espacios necesarios para desarrollar la actividad

(cocina, almacén, cámaras) y espacios y metros obligatorios para otras zonas como son los aseos para minusválidos, cuarto de basuras, etc.

Al nivel de equipo desarrollar estas dos preguntas nos será necesario para la planificación operativa y económica: ¿cómo organizaré la empresa y distribuiré trabajos y responsabilidades?, y ¿qué número de personas necesito y que cualificación profesional, cuál será su coste?

Para despejar ambas incógnitas debemos tener desarrollado anteriormente el concepto de negocio que vamos a tener, y elaborado parte del plan económico.

» Plan de marketing

Política comercial, estrategias a desarrollar, precio...

Debo comunicar y saber transmitir aquello que quiero ofrecer, potenciar mis valores y hacérselos llegar y ver a mi cliente potencial. Dicho así parece sencillo, pero saber transmitir mi idea y valores a mi cliente potencial es sumamente complicado y lento si no contamos con herramientas de comunicación y marketing digitales. Lo primero es comenzar con una imagen que se asocie a mi concepto, ubicar a mi público objetivo y descubrir en qué canales se mueve. Teniendo claros y suficientemente desarrollados estos tres puntos podemos comenzar a transmitir aquello que nos diferencia de nuestra competencia y nuestros valores de manera precisa y seleccionada a nuestro cliente potencial.

» Análisis de la rentabilidad financiera y económica

Tesorería, recursos propios y ajenos.

Lo primero es conocer los recursos económicos que dispongo y los ajenos que voy a necesitar. Lo recomendable, incluso disponiendo del capital necesario para cubrir toda la inversión con capital propio, es disponer de un porcentaje de recursos ajenos y no invertir todo lo propio.

Otra incógnita que debo despejar será el volumen de ventas que preveo el primer año y futuro. En este apartado debemos ser realistas y precisos, las estimaciones ambiguas no son aconsejables cuando hablamos de números. El análisis del apartado económico nos ayudará en la puesta inicial del negocio, y en planificar y prever futuras inversiones, gastos, amortizaciones y contratiempos que pudieran sucedernos.

» Estudio económico financiero y aspectos legales

Impuestos, gastos variables, gastos fijos.

Con este punto ayudaremos a conocer los gastos a los que nos enfrentamos y debemos asumir de manera regular. Los gastos fijos deben ser menores a la previsión de ingresos que hemos realizado, pero además tenemos que tener en cuenta los gastos futuros que habremos desarrollado en el punto anterior. Por eso resulta tan importante ser precisos cuando hablamos de números. Anotar nuestros gastos fijos y reflejarlos en la cuenta de resultados nos ayudará a llevar un control exhaustivo de todos los gastos que son necesarios para la actividad del negocio. Hay gastos como los impuestos que tenemos que asumir y debemos contar con ello en la previsión económica. Alquiler, salarios, mercaderías, mantenimiento, seguros, suministros son gastos prácticamente ineludibles.

Podemos observar que un plan de viabilidad lleva mucho tiempo y trabajo. Cada punto que hemos marcado se subdivide en muchos otros subpuntos. Se puede ver claramente que si sabemos responder bien a todas estas cuestiones podremos dilucidar gran parte del éxito de nuestro negocio-inversión. No haber hecho un buen plan de viabilidad y basarnos en especulaciones y datos sin fundamento puede lastrar el resto de nuestro proyecto, por eso es tan importante. En el caso de no tener suficientes conocimientos para realizarlo debemos contar con ayuda externa cualificada para ello. En www.chefejecutivo.com podemos ayudarte.

3. Cuenta de resultados de una empresa de hostelería

En ella podemos apreciar con detalle nuestros gastos e ingresos, dónde van dirigidos en números y porcentajes para una mayor comprensión y evaluación mensual por nuestra parte, y el resultado de explotación. La tabla se divide mes a mes, y con ella podemos planificar al año siguiente cuestiones como el personal que vamos a necesitar en función de las ventas y servicios ofrecidos (punto que abordaremos más adelante), nuestros gastos en mercaderías si se exceden o sin embargo estamos comprando correctamente, los ingresos que nos revierten nuestra inversión en marketing, etc.

Éste es un sencillo modelo de cuenta de resultados, y necesario que llevemos a cabo todos los meses para controlar nuestras partidas de gastos, evaluar en qué fallamos y acertamos. La cuenta de resultados debe adaptarse en función del volumen de la empresa y nuestro conocimiento, debemos aprender a manejarla y evaluar mensualmente, corregir los errores de partidas que estemos cometiendo y potenciar aquellos que nos benefician. Explicaré a continuación el significado de alguna terminología que debemos conocer:

- ❖ **Costes:** hay que gastar en aquello que crea valor en el cliente o en el negocio.
- ❖ **Costes variables:** incurrimos en ellos cuando producimos o no los teníamos planificados. Son los costes directamente relacionados con la actividad.
- ❖ **Costes fijos:** incurrimos en ellos independientemente de la producción.
- ❖ **Ingresos:** deben cubrir los costes variables y los costes fijos. Podemos sumar todos los ingresos o especificar por producto (recomendable).
- ❖ **Resultado o beneficio de explotación:** total de ventas menos el resultado de gastos.
- ❖ **Flujo de caja:** hay que gestionar bien este apartado para no encontrarnos con sorpresas futuras que conlleven a situaciones desagradables.

Se puede hacer detalladísima o no, pero es fundamental para poder prever qué va a pasar en nuestro negocio de cara al futuro y cuál es nuestra situación presente.

En la cuenta de resultados que os vaís a encontrar más abajo podréis observar que todos los meses no obtenemos unos resultados positivos, o que el gasto en mercaderías sube y baja en picos considerables y que no se corresponden en algunos casos con la facturación recibida. Lo he reflejado de esta manera para que podáis ver con claridad los resultados de una mala gestión y evaluación, a dónde puede lastrarnos todos los meses y los gastos que nos supone. Esta cuenta de resultados refleja una falta de firmeza y viabilidad para un negocio a largo plazo. Aun así, podemos observar que el negocio a final de año ofrece unos resultados positivos, aunque claramente insuficientes. Si se hubiese mantenido una buena gestión y estabilidad anual del negocio, a finales de año la cuenta de resultados además de ser positiva generaría unos ingresos suficientemente considerables de cara al futuro.

Tabla 1. Cuenta de resultados de un negocio de hostelería para seguir como ejemplo

Año 2014	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	total												
VENTAS EVENTOS	0	0,00%	75	0,39%	312	1,31%	694	3,36%	906	3,60%	1.033	4,27%	703	2,56%	0	0,00%	256	1,03%	375	1,39%	553	2,11%	4.905	2,03%
VENTAS LOCAL	18.840	100,00%	19.282	99,61%	23.478	98,69%	19.955	96,64%	24.255	96,40%	23.169	95,73%	26.700	97,44%	4.590	100,00%	24.587	98,97%	26.504	98,61%	25.590	97,89%	236.950	97,97%
TOTAL VENTAS	18.840	100%	19.357	100%	23.790	100%	20.649	100%	25.160	100%	24.202	100%	27.402	100%	4.590	100%	24.843	100%	26.878	100%	26.143	100%	241.855	100%
COMPRA DE MERCADERÍAS	5.681	30,15%	8.813	45,53%	7.504	31,54%	8.808	42,66%	9.992	39,71%	9.790	40,45%	10.137	36,99%	2.104	45,84%	12.235	49,25%	11.556	43,00%	6.484	24,80%	93.104	38,50%
MERCADERÍA TICKET	454	2,41%	353	1,82%	337	1,42%	107	0,52%	108	0,43%	43	0,18%	175	0,64%	15	0,33%	765	3,08%	144	0,54%	0	0,00%	2.501	1,03%
SUMINISTROS	699,56	3,71%	705,28	3,64%	755,65	3,18%	759,54	3,68%	784,12	3,12%	751,68	3,11%	710,94	2,59%	1030,88	22,46%	417,82	1,68%	901,28	3,35%	855	3,27%	8.371	3,46%
PUBLICIDAD Y MÁRKETING	0	0,67%	150	0,65%	0	0,53%	0	0,61%	12	0,50%	0	0,52%	0	0,46%	0	2,75%	0	0,51%	23	0,47%	0	0,48%	185	0,57%
TRIBUTOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	189	0,76%	0	0,00%	0	0,00%	189	0,08%
LIPIEZA Y MANTENIMIENTO	251	1,33%	273	1,41%	267	1,12%	290	1,40%	368	1,46%	364	1,50%	384	1,40%	57	1,23%	356	1,43%	434	1,62%	400	1,53%	3.443	1,42%
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN	0	0,00%	166	0,86%	110	0,46%	114	0,55%	65	0,26%	0	0,00%	198	0,72%	318	6,93%	299	1,20%	779	2,90%	0	0,00%	2.050	0,85%
OTROS GASTOS	772	4,10%	304	1,57%	808	3,39%	456	2,21%	290	1,15%	90	0,37%	269	0,98%	108	2,35%	158	0,64%	179	0,67%	34	0,13%	3.466	1,43%
OTROS GASTOS TELEFONÍA	126	0,67%	126	0,65%	126	0,53%	126	0,61%	126	0,50%	126	0,52%	126	0,46%	126	2,75%	126	0,51%	126	0,47%	126	0,48%	1.387	0,57%
OTROS GASTOS UNIFORMES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	60	0,29%	72	0,29%	96	0,40%	0	0,00%	0	0,00%	88	0,35%	0	0,00%	43	0,16%	358	0,15%
PRIMA DE SEGUROS	212	1,13%	0	0,00%	0	0,00%	212	1,03%	0	0,00%	295	1,22%	295	1,08%	0	0,00%	0	0,00%	225	0,84%	0	0,00%	1.240	0,51%
ASESORÍA FISCAL Y LABORAL	155	0,82%	155	0,80%	140	0,59%	140	0,68%	140	0,56%	155	0,64%	155	0,57%	155	3,38%	320	1,29%	170	0,63%	170	0,65%	1.855	0,77%
PERSONAL	6.415	34,05%	5.945	30,71%	6.095	25,62%	6.148	29,78%	6.462	25,68%	6.479	26,77%	7.620	27,81%	5.278	114,98%	6.762	27,22%	6.813	25,35%	6.833	26,14%	70.849	29,29%
SEGURIDAD SOCIAL	1.697	9,01%	1.493	7,71%	1.493	6,27%	1.493	7,23%	1.563	6,21%	1.579	6,52%	1.673	6,10%	1.673	36,44%	1.704	6,86%	1.778	6,61%	1.778	6,80%	17.922	7,41%
AUTÓNOMOS	314	1,67%	314	1,62%	314	1,32%	314	1,52%	314	1,25%	314	1,30%	314	1,15%	314	6,85%	314	1,27%	314	1,17%	314	1,20%	3.458	1,43%
ALQUILER	1.800	9,55%	1.800	9,30%	1.800	7,57%	1.800	8,72%	1.800	7,15%	1.800	7,44%	1.800	6,57%	1.800	39,21%	1.800	7,25%	1.800	6,70%	1.800	6,89%	19.800	8,19%
INTERESES PRESTAMOS	464	2,46%	497	2,57%	540	2,27%	530	2,57%	522	2,08%	591	2,44%	499	1,82%	492	10,71%	484	1,95%	476	1,77%	412	1,57%	5.506	2,28%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	90	0,48%	25	0,13%	13	0,05%	52	0,25%	0	0,00%	17	0,07%	20	0,07%	0	0,00%	77	0,31%	0	0,00%	19	0,07%	312	0,13%
COMISIONES TPV	33	0,18%	50	0,26%	59	0,25%	54	0,26%	65	0,26%	18	0,08%	79	0,29%	12	0,27%	79	0,32%	87	0,33%	71	0,27%	609	0,25%
RESULTADO GASTOS	19.164	101,72%	21.170	109,36%	20.361	85,59%	21.464	103,95%	22.683	90,15%	22.507	93,00%	24.455	89,25%	13.483	293,73%	26.173	105,36%	25.808	96,02%	19.339	73,98%	236.608	97,83%
Resultado de explotación	-324	101,72%	-1.813	109,36%	3.429	85,59%	-815	103,95%	2.477	90,15%	1.695	93,00%	2.947	89,25%	-8.893	293,73%	-1.330	105,36%	1.070	96,02%	6.803	73,98%	5.248	97,83%

