

El horario laboral y los nuevos estilos de

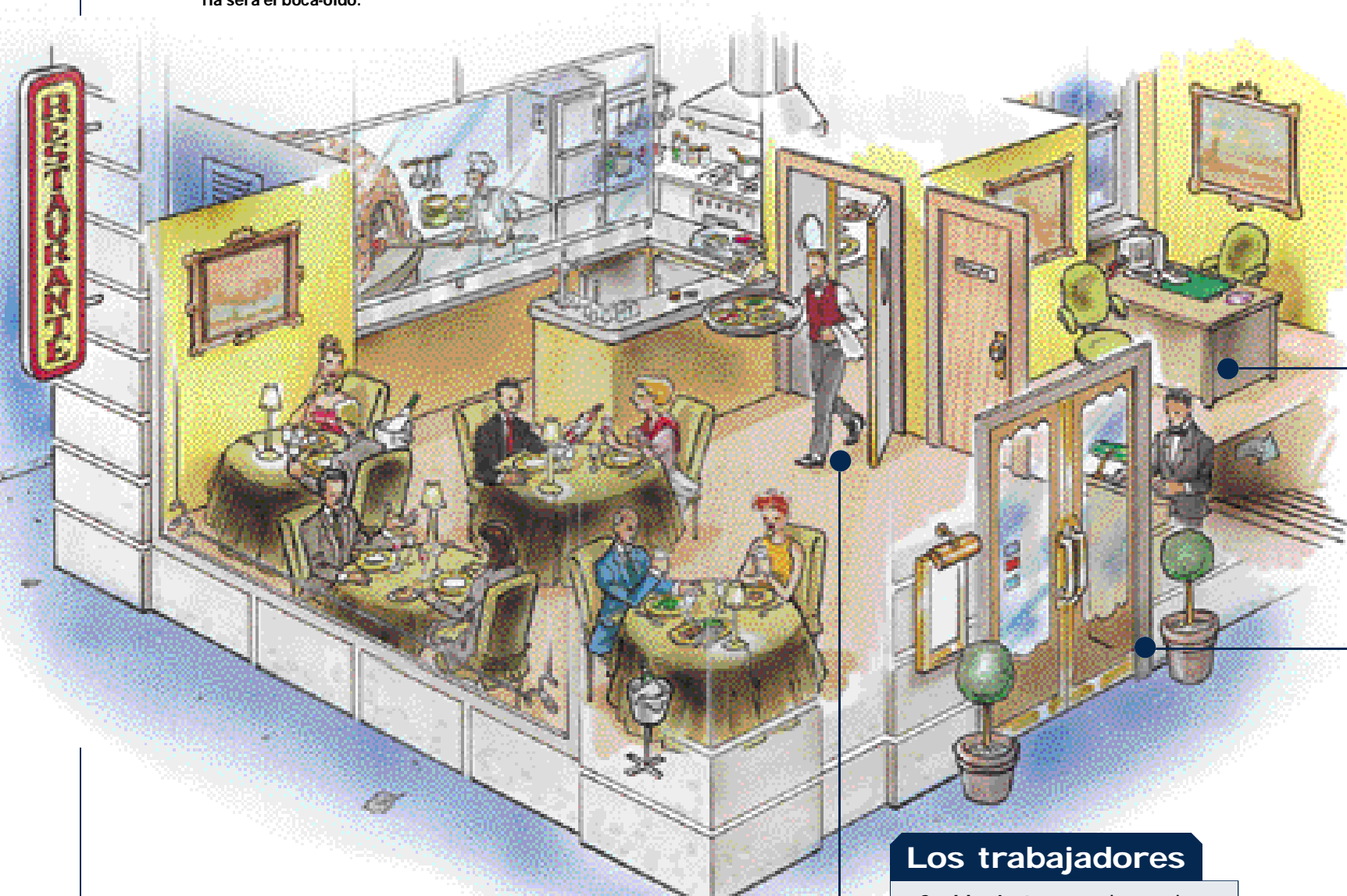
# La mesa

Con mucho gusto. La restauración es una actividad 'sensible' que requiere dedicación y una constante atención al cliente. La relación calidad-precio es decisiva, pero tu mejor arma publicitaria será el boca-oido.

vida favorecen el auge de los restaurantes

# está servida

Dedicarte a la restauración puede resultar una inversión rentable siempre que elijas el lugar adecuado, tengas unos conocimientos gastronómicos razonables y, sobre todo, ofrezcas un trato exquisito al cliente. Eso sí, prepárate para dirigir un negocio muy sacrificado.



## Decoración

■ **Es esencial** para captar público si tu establecimiento está dirigido al segmento medio-alto de la población, aunque también tiene gran importancia incluso si tu establecimiento va a ser un restaurante de menú. Por eso siempre es recomendable hacer una apuesta fuerte por este factor. Existen empresas especializadas en decoración de restaurantes que pueden hacerte un buen trabajo. Si no dispones de presupuesto, saca ideas de la competencia. Con imaginación encontrarás soluciones económicas.

## Darte a conocer

■ **Busca buen emplazamiento.** Si te sitúas en una calle conocida y con buena afluencia de público, el boca-oido bastará para que se conozca, y la partida de publicidad será mínima. Si no es tu caso, puedes servirte de las nuevas tecnologías, que facilitan métodos de promoción eficaces y gratuitos. María José Pérez, de la Asociación La Viña, explica que ésta "ofrece a sus asociados aparecer gratis en la página de la asociación". Del mismo modo, los portales de ocio y turismo permiten incluir las direcciones y características de los locales de restauración. Otra forma de publicidad es utilizar el buzzoneo, las revistas de barrio o *mailings* electrónicos a empresas de la zona. No obstante, la mejor publicidad será la que te hagan tus clientes. Por eso, cuida especialmente su atención.

## Los trabajadores

■ **Sueldo ajustado.** Necesitarás al menos un camarero y un cocinero. Según María José Pérez, "los sueldos, según convenio, suelen situarse entre los 720 euros y los 900 euros", pero, como apunta Ricardo Villanueva, "si encuentras un empleado bueno, puedes pagarle un salario más alto para retenerlo, ya que la movilidad del sector es grande y no siempre se consiguen profesionales competentes". Muchos empresarios se quejan de ello. Otra opción es formar a los trabajadores si estás seguro de retenerlos.

Si quieres montar un restaurante, lo primero que debes hacer es valorar el potencial éxito del negocio. No te lances al vacío sin llevar a cabo este paso previo, la mayoría de las empresas suelen fracasar precisamente por no validar la viabilidad de la idea. Para ello, hay que tener en cuenta las características del sector de la hostelería y, sobre todo, la inversión necesaria para financiar el negocio.

Hacer un plan de negocio, como mínimo a un año, te ayudará a establecer las partidas que necesitas para empezar y alcanzar el punto de equilibrio. La compra o alquiler del local será el gasto inicial que mayor inversión requerirá. Ricardo Villanueva, asesor fiscal de la Asociación Madrileña de Restaurantes y Cafeterías, asegura que "en caso de adquirir el local, la inversión se elevará de forma considerable, según la zona y el tamaño del mismo. Si se opta por alquilar, la renta puede estar en torno a unos 3.000 euros". Villanueva cree que "es recomendable, si se puede, comprar el local". Por el con-

trario, José Luis Casero, asesor jurídico de la Asociación de Jóvenes Empresarios, aconseja "alquilar para no quedarse sin tesorería que permita afrontar otros gastos". En definitiva, la decisión dependerá de tus posibilidades y de los riesgos que estés dispuesto a asumir. Si te decides por el alquiler, valora las reformas que tendrás que realizar (pide varios presupuestos) y ten en cuenta si te permite desarrollar la idea que tenías en mente.

Otro gasto importante a afrontar es el de la compra de maquinaria. Necesitarás artículos de tipo industrial, como cámaras frigoríficas, cocina, congelador, horno, enseres de cocina, cafetera, registradora, etc. Según María José Pérez, asesora fiscal y contable de la Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid La Viña, "todo el material, mobiliario incluido, puede costar entre los 42.070 y los 60.100 euros, aunque sale más barato si es de segunda mano".

En el plan de negocio deberás tener en cuenta otros gastos, como los de constitución y gestión, adquisición de ➤

## Lo mínimo para abrir

Estas cifras se refieren a los gastos imprescindibles para poder abrir el restaurante. El apartado de alquiler refleja la primera mensualidad más otras dos en concepto de fianza, por lo que en los siguientes meses sólo será de 2.404 euros. En cuanto a los contratos, se incluyen también el teléfono y un seguro.

|  |                      |
|--|----------------------|
| Gastos de constitución                   | 902 euros.           |
| Alquiler del local                       | 7.212 euros.         |
| Reforma, decoración mobiliario y enseres | 21.035 euros.        |
| Contratos gas, luz...                    | 1.502 euros.         |
| Personal                                 | 5.620 euros.         |
| <b>TOTAL:</b>                            | <b>36.271 euros.</b> |

## Un sistema de IVA especial

Cuando nos damos de alta en una actividad de hostelería, Hacienda nos incluye directamente en el epígrafe correspondiente a este sector, quedando incluidos en el régimen simplificado del IVA. Pero podemos renunciar al mismo y acogernos al régimen general,

si bien éste exige cumplir bastantes obligaciones formales. En cuanto al régimen simplificado, éste requiere:  
a) Llevar un libro de registro de las facturas recibidas por las adquisiciones o importaciones de bienes.  
b) Conservar los justificantes

de pago de los índices o módulos aplicados.  
c) Conservar por orden de fechas las facturas y los documentos correspondientes a la liquidación del impuesto por adquisiciones intracomunitarias, inversión del sujeto pasivo e importaciones.

## Perfil del negocio

El plan financiero se ha desarrollado para el siguiente supuesto: Se trata de un restaurante familiar en un barrio más o menos céntrico de una ciudad española media (Sevilla, Valencia, Bilbao). La inversión inicial que se necesita para crearlo es de 42.070 euros (12.020 de los cuales se obtendrían de un préstamo bancario, y el resto de las aportaciones de varios miembros de la familia). El alquiler del local es de 2.404 euros, aunque el primer mes se desembolsarán dos mensualidades más en concepto de fianza. La partida "Otros gastos" incluye tanto el referido al alquiler como otros nada despreciables: luz, agua, gas, teléfono (se ha calculado una media de 751 euros al mes). En cuanto a la publicidad, el supuesto no contempla ninguna acción en este sentido. El restaurante dispondría de 10 mesas con capaci-

dad para 35 personas y se calcula que ofrecería cuatro turnos diarios repartidos entre comidas y cenas. Para atenderlo, se contrataría a cuatro empleados y el propietario también trabajaría en el local. La relación entre las compras (alimentos, bebidas, etc.) y las ventas se ha establecido en un 25%, es decir, se compra por 25 y se vende por 100 (no se incluyen el gas ni la electricidad, que se reflejan en el capítulo "Otros gastos").

## Compras

En este apartado se incluyen todas las materias primas que intervienen en la preparación de los platos. El coste que hemos supuesto es el correspondiente al 25% del precio de venta, es decir, que multiplicaremos por cuatro el coste de los productos (para repercutir con desahogo todo el conjunto de gastos).

## 'Stock' de productos

La gestión del stock de un restaurante tiene una peculiaridad: muchas de las provisiones son perecederas, por lo que habrá que hilar muy fino a la hora de calcular las cantidades más idóneas. Por otra parte, conviene almacenar productos poco o nada perecederos, como alimentos enlatados y sobre todo vinos y alcoholes, siempre que podamos disfrutar de ofertas o promociones de los fabricantes o los distribuidores.

mobiliario, compra de género y stock, gastos de personal y seguridad social, los impuestos y el fondo de maniobra que debes mantener hasta que empieces a obtener ingresos. Por tanto, a la inversión inicial deberás añadir al menos un 20% de estos gastos para cubrir imprevistos. Pero no te desanimes por la cantidad de pagos que tendrás al empezar. Unos 36.000 euros más el coste del alquiler

del local pueden ser suficientes para crear un restaurante coqueto de unas veinte plazas.

## Calcular la rentabilidad

Una vez determinados los gastos, tendrás que estimar los beneficios que obtendrás para calcular si el negocio será o no rentable. Un restaurante es rentable si obtiene al menos un ingreso que doble el

# Tu primer año, en cifras

# contantes y sonantes

\* Salvo estos conceptos, el resto se expresa en euros

| CUENTA DE RESULTADOS                   | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Julio   | Agosto  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total   |
|--|--------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| Ocupación*                             | 40%    | 45%     | 47%    | 50%    | 53%    | 55%    | 50%     | 50%     | 55%        | 53%     | 55%       | 55%       | 51%     |
| Nº de servicios*                       | 1.736  | 1.764   | 2.040  | 2.100  | 2.300  | 2.310  | 2.170   | 2.170   | 2.310      | 2.300   | 2.310     | 2.387     | 25.897  |
| Ventas                                 | 10.434 | 10.602  | 12.259 | 12.621 | 13.824 | 13.883 | 13.042  | 13.042  | 13.883     | 13.824  | 13.883    | 14.346    | 55.645  |
| Compras                                | 2.608  | 2.650   | 3.065  | 3.155  | 3.456  | 3.471  | 3.260   | 3.260   | 3.471      | 3.456   | 3.471     | 3.587     | 38.911  |
| Gastos de personal                     | 5.619  | 5.619   | 5.619  | 5.619  | 5.619  | 5.619  | 10.187  | 5.619   | 5.619      | 5.619   | 5.619     | 10.187    | 76.569  |
| Gastos financieros                     | 90     | 90      | 90     | 90     | 90     | 90     | 90      | 391     | 90         | 90      | 90        | 90        | 1.382   |
| Otros gastos                           | 7.212  | 3.125   | 3.125  | 3.125  | 3.125  | 3.125  | 3.125   | 3.125   | 3.125      | 3.125   | 3.125     | 3.125     | 41.590  |
| Amortizaciones (42.071 euros a 5 años) | 701    | 701     | 701    | 701    | 701    | 701    | 701     | 701     | 701        | 701     | 701       | 701       | 8.414   |
| RESULTADOS                             | -5.798 | -1.585  | -341   | -70    | 832    | 876    | -4.322  | -55     | 876        | 832     | 876       | -3.344    | 11.221  |
| PRESUPUESTO DE TESORERÍA               | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Julio   | Agosto  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total   |
| Tesorería                              | 0      | 16.594  | 15.933 | 16.887 | 17.248 | 19.263 | 18.030  | -7.197  | -6.371     | -4.402  | -3.244    | -1.472    | 55.645  |
| Cobros                                 |        |         |        |        |        | 13.883 | 13.042  | 13.042  | 13.883     | 13.824  | 13.883    | 14.346    | 30.051  |
| Ventas                                 | 10.434 | 10.602  | 12.259 | 12.621 | 13.824 |        |         |         |            |         |           |           | 12.020  |
| Capital                                | 30.051 |         |        |        |        |        |         |         |            |         |           |           | 12.020  |
| Préstamo                               | 12.020 |         |        |        |        |        |         |         |            |         |           |           | 12.020  |
| TOTAL TESORERÍA                        | 52.504 | 27.196  | 28.192 | 29.508 | 31.073 | 33.146 | 31.072  | 5.845   | 7.513      | 9.422   | 10.639    | 12.875    | 97.716  |
| PAGOS                                  |        |         |        |        |        |        |         |         |            |         |           |           |         |
| Reforma y mobiliario                   | 21.035 |         |        |        |        |        | 21.035  |         |            |         |           |           | 42.071  |
| Compra stock seguridad                 | 3.005  |         |        |        |        |        |         |         |            |         |           |           | 3.005   |
| Compras                                |        | 2.608   | 2.650  | 3.065  | 3.155  | 3.456  | 3.471   | 3.260   | 3.260      | 3.471   | 3.456     | 3.471     | 35.325  |
| Gastos de personal                     | 4.568  | 5.439   | 5.439  | 5.980  | 5.439  | 5.439  | 10.548  | 5.439   | 5.439      | 5.980   | 5.439     | 10.007    | 75.157  |
| Gastos financieros                     | 90     | 90      | 90     | 90     | 90     | 90     | 90      | 391     | 90         | 90      | 90        | 90        | 1.382   |
| Otros gastos                           | 7.212  | 3.125   | 3.125  | 3.125  | 3.125  | 3.125  | 3.125   | 3.125   | 3.125      | 3.125   | 3.125     | 3.125     | 41.590  |
| Devolución préstamo                    |        |         |        |        |        |        |         | 3.005   |            |         |           |           | 3.005   |
| TOTAL PAGOS                            | 35.910 | 11.263  | 11.305 | 12.260 | 11.810 | 15.116 | 38.269  | 12.216  | 11.915     | 12.666  | 12.111    | 16.693    | 201.535 |
| SALDO FIN DE MES                       | 16.594 | 15.933  | 16.887 | 17.248 | 19.263 | 18.030 | -7.197  | -6.371  | -4.402     | -3.244  | -1.472    | -3.819    | -3.819  |
| BALANCE PROVISIONAL                    | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Julio   | Agosto  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |         |
| ACTIVO                                 |        |         |        |        |        |        |         |         |            |         |           |           |         |
| Inmovilizado                           | 42.071 | 42.071  | 42.071 | 42.071 | 42.071 | 42.071 | 42.071  | 42.071  | 42.071     | 42.071  | 42.071    | 42.071    |         |
| Amortización                           | -701   | -1.402  | -2.104 | -2.805 | -3.506 | -4.207 | -4.908  | -5.609  | -6.311     | -7.012  | -7.713    | -8.414    |         |
| Stock de productos                     | 3.005  | 3.005   | 3.005  | 3.005  | 3.005  | 3.005  | 3.005   | 3.005   | 3.005      | 3.005   | 3.005     | 3.005     |         |
| Cajas y bancos                         | 16.594 | 15.933  | 16.887 | 17.248 | 19.263 | 18.030 | -7.197  | -6.371  | -4.402     | -3.244  | -1.472    | -3.819    |         |
| TOTAL ACTIVO                           | 60.969 | 59.606  | 59.860 | 59.519 | 60.833 | 58.899 | 32.971  | 33.096  | 34.363     | 34.820  | 35.891    | 32.843    |         |
| PASIVO                                 |        |         |        |        |        |        |         |         |            |         |           |           |         |
| Personal, SS y Hacienda                | 1.052  | 1.232   | 1.412  | 1.052  | 1.232  | 1.412  | 1.052   | 1.232   | 1.412      | 1.052   | 1.232     | 1.412     |         |
| Proveedores                            | 23.644 | 23.686  | 24.100 | 24.191 | 24.492 | 24.506 | 3.260   | 3.260   | 3.471      | 3.456   | 3.471     | 3.587     |         |
| Deudas con bancos                      | 12.020 | 12.020  | 12.020 | 12.020 | 12.020 | 9.015  | 9.015   | 9.015   | 9.015      | 9.015   | 9.015     | 9.015     |         |
| Capital                                | 30.051 | 30.051  | 30.051 | 30.051 | 30.051 | 30.051 | 30.051  | 30.051  | 30.051     | 30.051  | 30.051    | 30.051    |         |
| Resultado del ejercicio                | -5.798 | -7.382  | -7.724 | -7.794 | -6.962 | -6.085 | -10.408 | -10.463 | -9.586     | -8.754  | -7.877    | -11.221   |         |
| TOTAL PASIVO                           | 60.969 | 59.606  | 59.860 | 59.519 | 60.833 | 58.899 | 32.971  | 33.096  | 34.363     | 34.820  | 35.891    | 32.843    |         |

## Ocupación

La ocupación representa el porcentaje de comidas que se han servido respecto de la capacidad que podría haberse alcanzado si el restaurante hubiera estado siempre a pleno rendimiento. En un principio, es normal que esta tasa no sea muy elevada, al

menos hasta que la publicidad y el boca a boca empiecen a surtir su efecto. Por otro lado, no siempre una mayor ocupación supone obtener más beneficios. A veces es preferible que haya menos clientes para no tener que emplear más personal.

## Resultados

En nuestro supuesto, durante el primer año de existencia del restaurante se registrarán pérdidas (11.221 euros en este caso). En los primeros meses las pérdidas son mayores, principalmente porque el porcentaje de ocupación del local es inferior al 50%, dado que el negocio

todavía está en la fase de despegue. Una vez superado el umbral del 50% de ocupación, vemos que van aumentando los beneficios, excepto en los meses de julio y diciembre, porque las pagas extraordinarias de los empleados incrementan los gastos de personal.

## Proveedores

Se incluyen en este capítulo las cantidades correspondientes a compras, así como las que se refieren a gastos de reforma del local y de adquisición de mobiliario. Por lo general (aunque algunos proveedores son algo reacios a hacerlo con el primer pedido), las compras se suelen

pagar a mes vencido, es decir, no tenemos que desembolsar la cantidad hasta treinta días después de la adquisición. Por esta razón, la cuenta de proveedores supone una fuente de financiación gratuita y puede resultar muy útil a la hora de iniciar la andadura de un restaurante.

## ¿Vacaciones? No, gracias

Al menos durante el primer año, resulta impensable cerrar un mes (ni siquiera una semana) por vacaciones. Convendrá poner toda la carne en el asador, sobre todo teniendo en cuenta que otros establecimientos ya asentados echan el cierre. Es un

buen momento para aprovechar y darnos a conocer entre los clientes habituales de la competencia. Además, los tres primeros años de vida de un negocio suelen ser de pérdidas, de forma que cerrarlo un mes tan sólo serviría para incrementarlas.

## Trámites, gestiones, papeleo

### HACIENDA

#### Alta para persona física

- ▶ Impuesto sobre Actividades Económicas (mod. 845).
- ▶ Declaración censal de inicio de actividad (mod. 037).

#### Alta para sociedad civil o comunidad de bienes

- ▶ Contrato de constitución de la sociedad civil o de la comunidad de bienes.
- ▶ Solicitud del CIF y alta en el Censo (mod. 036).
- ▶ Impuesto sobre Actividades Económicas (mod. 845).
- ▶ Solicitud Censo individual de los socios o comuneros (mod. 037).
- ▶ Presentación en la Comunidad de Madrid del contrato de sociedad civil o de comunidad de bienes con el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (mod. 600).

#### Alta para sociedad limitada o anónima

- ▶ **Registro General de Sociedades:** Certificado negativo de nombre.
- ▶ **Notario:** Elevación a escritura pública de la escritura de constitución y estatutos sociales.
- ▶ **Hacienda:** la misma documentación que en el apartado 2º.
- ▶ **Registro Mercantil**

### TURISMO, RESTAURANTES Y CAFETERÍAS

Se cumplimentará expediente (impreso normalizado de la Comunidad de Madrid).

#### Apertura

- ▶ DNI o CIF, según sea persona física o entidad jurídica.
- ▶ Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad.
- ▶ Planos de planta del local.
- ▶ Listas de precios de la actividad.
- ▶ Obtención de las hojas de reclamaciones.

#### Cambio de titularidad

- ▶ DNI o CIF, según sea persona física o entidad jurídica.
- ▶ Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad.
- ▶ Publicación en dos periódicos locales.
- ▶ Listas de precios de la actividad.
- ▶ Obtención de las hojas de reclamaciones.

### TRABAJO

- ▶ Impreso de apertura normalizado.
- ▶ Obtención y legalización del libro de Visitas.
- ▶ Obtención y legalización del libro de Matricula.
- ▶ Obtención del calendario laboral.
- ▶ Visado de contratos de trabajo.

### AYUNTAMIENTO

#### Solicitud de licencia de obras

Se presentarán en la Junta Municipal de Distrito correspondiente.

- ▶ Impresos normalizados de solicitud de licencia de obras.
- ▶ Proyecto por triplicado firmado por técnico competente.
- ▶ Tasa por prestaciones de servicios urbanísticos (autoliquidación).

#### Solicitud de licencia de actividad o de ampliación de actividad

Se presentarán en la Junta Municipal de Distrito correspondiente.

- ▶ Impresos normalizados de solicitud de licencia de apertura o de ampliación de actividad (si tiene una licencia anterior).
- ▶ Proyecto por triplicado firmado por técnico competente y dirección facultativa firmada por el mismo y visada en el Colegio Oficial de Peritos.
- ▶ Tasa por prestaciones de servicios urbanísticos (autoliquidación).

#### Solicitud única

Si confluyen las dos solicitudes de licencia (de obras y de actividad) se solicitará una licencia única, aportando:

- ▶ Impresos normalizados de licencia única.
- ▶ Tasa por prestaciones de servicios urbanísticos (autoliquidación).
- ▶ Proyectos de apertura y de obras por triplicado.
- ▶ Fotografías de fachada hasta el piso tercero, por triplicado y en color.

#### Actuación Comunicada de cambio de nombre de licencia

En caso de que vayamos a instalar el negocio en un establecimiento que ya disponga de licencia de apertura adecuada a la actividad de restaurante, ésta servirá para el nuestro, pero deberemos comunicarlo al Ayuntamiento mediante:

- ▶ Impreso normalizado del Ayuntamiento firmado por el nuevo y el anterior titular. Si el titular anterior no puede firmar, se aportará contrato de arrendamiento o escritura de propiedad.
- ▶ Documento Nacional de Identidad de ambos. Si el titular anterior es una sociedad se aportará la escritura de constitución de la sociedad, el CIF de ésta y el DNI del representante legal.

### OTRAS TRAMITACIONES

- ▶ Tramitación de autorizaciones de máquinas recreativas.
- ▶ Tramitación de terrazas de veladores, de disponer de suelo público anexo al establecimiento para su instalación.
- ▶ Depósito de fianzas de contratos de arrendamiento.


## El boca-oído es la mejor publicidad para los negocios de restauración

▶ reglas de oro para triunfar en este negocio, todo depende de lo que quieras ofrecer y a quién se lo ofrezcas.

**El menú.** Ricardo Villanueva explica que “puedes poner un precio que eleve el margen del menú una vez restados los gastos de elaboración, pero sin perder de vista a la competencia para no perder potenciales clientes”. Es un error cobrar el menú a once euros si en la zona raramente supera las siete. La mejor arma, sobre todo al principio, es una buena relación calidad-precio. Así, irás adquiriendo fama entre los clientes.

### La contabilidad

Si no tienes conocimientos de contabilidad, lo mejor es que la confíes a un experto, gestoría o administrativo autónomo; los gastos no serán demasiado elevados. Esto es especialmente aconsejable si el restaurante se constituye como sociedad ya que su contabilidad es más compleja. Si lo dirige un autónomo, dependerá de si se acoge al régimen fiscal de estimación directa o al de módulos, ya que, explica Villanueva, “en el primer caso, más complejo, hay que llevar la cuenta de gastos e ingresos al día para que no se acumule el trabajo antes de cada declaración trimestral. La contabilidad por módulos es más sencilla, basta con tener contabilizadas las facturas al final del año”.

Pero si quieres llevar tú mismo la contabilidad, conviene que tu ordenador disponga de una hoja de cálculo y un programa de facturación en euros. Aunque lo mejor es un programa de contabilidad actualizable anualmente. 

Maribel González



#### Emprendedores 'on line'

En la página web de EMPRENDEDORES, [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es), podrás consultar los principales conceptos que intervienen en la elaboración de un plan financiero.

Ilustración: David Villanueva