

Cómo crear y potenciar un bar o un restaurante

GUÍAS PRÁCTICAS

Emprendedores

TU PLAN DE NEGOCIO

Ahorra
tiempo y
dinero



Cómo crear y potenciar un BAR O RESTAURANTE

Silvia Mazzoli
Andrea Ferrari
Fabio Morisi
José María Barriga

Presentación _____ 1

Atractivos y dificultades del sector _____ 3

Capítulo 1

LAS CLAVES DEL ÉXITO ... Y DEL FRACASO DE UN NEGOCIO DE HOSTELERÍA _____ 5

- Concreción de la idea y del modelo de negocio
- Planificación
- Ubicación
- Vocación de servicio al cliente
- Financiación
- Comunicación
- Actitud comercial
- Gestión de los colaboradores
- Formación
- Morir de éxito
- Innovación
- Espíritu emprendedor

Capítulo 2

LA IDEA DE NEGOCIO _____ 13

- **Cómo acotar tu idea de negocio**
Clasificación de las empresas de restauración

Capítulo 3

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN _____ 18

- **El sector de la restauración**
- **Coyuntura económica**
- **Evolución del consumo**
- **Turismo**
- **Salud, Medioambiente y Sostenibilidad**
- **Nuevos canales de distribución de la restauración**
- **Innovación y nuevas tecnologías**
- **Estar al tanto de las tendencias**
- **Investigar acerca de los clientes**
- **Investigar acerca de los competidores**
- **Investigar acerca de los proveedores y canales de compra**
- **Análisis DAFO**

Capítulo 4

PLAN DE MARKETING

43

- **Objetivos SMART**
- **Estrategias de Marketing**
 - Segmentación y targeting
 - Posicionamiento
 - Marketing Mix
 - Producto: ¿De qué se compone el producto 'restaurante' y 'bar'?
 - Oferta gastronómica de un restaurante
 - Oferta gastronómica de un bar o cafetería
 - Aspectos del servicio
 - Servicios complementarios
 - Ambiente
 - La franquicia
 - Precio: Cómo fijar los precios
 - Cálculo del *coste plato*
 - Métodos de pago
 - Promociones
 - Distribución
 - Servicio de *delivery* y *take away*
 - Comunicación eficaz
 - Branding: crear y comunicar nuestra marca
 - Presencia en Internet
 - Publicidad
 - Relaciones públicas
 - Marketing directo
 - El 'boca a boca'
 - Fidelización de los clientes
 - Marketing de guerrilla
 - Cómo planificar nuestras campañas de comunicación

Capítulo 5

EQUIPO HUMANO

75

- **Las profesiones**
- **Modalidades de contratación**
- **Costes salariales**
- **Convenios colectivos**
- **Remuneraciones y sugerencias para la gestión del equipo**
- **Formarse y mantenerse al día**
- **Dónde buscar a nuestros colaboradores**
- **El trabajador autónomo**
- **Empresarios del sector: un ejemplo real**

Capítulo 6

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO _____ 93

- **El día a día**
- **Gestión de las compras**
- **Equipos, utensilios y maquinaria**
- **Diseño del local**
- **Gestión contable, fiscal y laboral**

Capítulo 7

FORMAS JURÍDICAS _____ 104

- **La forma jurídica**
 - Empresario individual
 - Emprendedor de Responsabilidad Limitada
 - Comunidad de bienes
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad Limitada Nueva Empresa
 - Sociedad Anónima
 - Sociedad Laboral
 - Sociedad Colectiva
 - Sociedad Comanditaria
 - Cooperativa de Trabajo Asociado
- **Las formas jurídicas en el sector de la restauración**

Capítulo 8

TRÁMITES _____ 110

- **Trámites de constitución**
 - Solicitud de certificación negativa del nombre
 - Escritura de constitución y estatutos de la sociedad
 - Declaración previa al inicio de operaciones
 - Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)
 - Liquidación del ITPAJD
 - Inscripción en el Registro Mercantil
 - Libros obligatorios
 - Solicitud de firma electrónica
 - Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas
- **Trámites laborales**
 - Alta en el régimen de autónomos de la Seguridad Social
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo
 - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
 - Afiliación y alta de los trabajadores en la Seguridad Social

- Formalización de los contratos de trabajo
- Calendario laboral
- Registro diario de jornada
- **Trámites administrativos**
 - Compra, arrendamiento del local o traspaso
 - Licencia de obras
 - Licencia de actividades e instalaciones
 - Licencia municipal de funcionamiento
 - Otras licencias municipales
 - Autorización de apertura y clasificación
 - Sellado de las cartas de platos y bebidas
 - Licencia municipal de terrazas de veladores, temporal o anual
 - Autorización para la instalación de máquinas recreativas
- **Trámites higiénico-sanitarios**
 - Sistema APPCC
 - Prevención de Parasitosis
 - Formación continuada
- **Otros trámites y requisitos**
 - Prevención de riesgos laborales
 - Seguros generales
 - Ley Orgánica de protección de datos y garantía de derechos digitales
 - Registro de Patentes y Marcas
 - Sociedad General de Autores de España
- **Legislación sectorial**
 - Normas generales
 - Clasificación de los restaurantes
 - Clasificación de las cafeterías
 - Cartel identificativo
 - Aforo
 - Reserva de derecho de admisión
 - Prohibición de venta de alcohol a menores de 18 años
 - Hoja de Reclamaciones
 - Precios
 - Cartas de platos y vinos
 - Disposiciones acerca del local
 - Accesibilidad
 - Facturación
 - Horarios de apertura y cierre

Capítulo 9

FISCALIDAD

135

- **Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)**
- **Impuesto sobre la Renta de las personas físicas (IRPF)**
 - Estimación directa normal
 - Estimación directa simplificada
 - Estimación objetiva
- **Impuesto de Sociedades (IS)**

- **Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)**
- **Declaración informativa anual de operaciones con terceras personas**
- **Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI)**
- **Obligaciones contables**

Capítulo 10

AYUDAS Y SUBVENCIONES _____ 146

- **¿Dónde y cómo encontrarlas?**
- **Financiación preferencial**
 - Línea ICO para empresas y emprendedores
 - Línea ICO sector turístico y actividades conexas Covid 19/Thomas Cook
 - Líneas ENISA
- **Ayudas de las Comunidades Autónomas**
- **Ayudas para la transformación digital**
- **Ayudas para la formación**
- **Otras ayudas**

Capítulo 11

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO _____ 152

- **Plan de inversión**
- **Plan de financiación**
 - Fuentes de financiación
- **Balance de situación inicial**
- **Cuenta de resultados**
 - Partidas de gasto
 - Gastos de personal
 - Compra de existencias
 - Gastos generales
 - Amortizaciones
 - Gastos financieros
- **Previsiones de ventas**
- **Plan de tesorería previsional**
- **Balance de situación final**
- **Rentabilidad del negocio**
 - ROE
 - ROI
- **Otros indicadores financieros**
 - *Cash Flow*
 - *Pay Back*
 - Fondo de maniobra
 - Ratios de liquidez y de solvencia

Capítulo 12

RECURSOS PARA EMPRENDEDORES _____ 185

- **Organismos y asociaciones**
- **Organismos de desarrollo y promoción empresarial**
- **Organismos de promoción turística regional**
- **Ferias**
- **Publicaciones sectoriales**

Presentación

Las motivaciones que llevan a tomar la decisión de poner en marcha un negocio propio son muy variadas. Hay personas que desde muy jóvenes experimentan un '**gusanillo emprendedor**', conscientes de que antes o después se convertirán en sus propios jefes. En otros casos, la pérdida de un empleo o la dificultad para encontrarlo, impulsan a buscar una salida profesional a través de la creación de una empresa en la que rentabilizar la propia experiencia, aportando mejoras en un sector que se domina. Asimismo, hay personas que deciden cambiar de vida tras varios años de dedicación a un determinado sector o profesión, y exploran nuevos caminos mediante el desarrollo de actividades independientes en sectores a veces desconocidos para ellas. Finalmente, hay emprendedores que detectan una oportunidad de negocio que no tiene por qué coincidir necesariamente con su experiencia y formación específica. **¿Cuál es tu caso?**

A todas estas personas se dirigen las **Guías Prácticas de Emprendedores**, pensadas para allanar la etapa de maduración de la idea y de planificación del negocio. Aunque creemos que las *Guías Prácticas de Emprendedores* resultarán de interés también a los emprendedores que ya tengan su empresa en marcha. Queremos ofrecer una herramienta de reflexión, de la máxima utilidad práctica, con información específica y recomendaciones **para la puesta en marcha y la gestión** de la empresa, abarcando todos los aspectos y áreas del negocio.

Las guías siguen el esquema de un **Plan de Negocio**: además de proporcionar información general, proponemos un método para que cada uno aplique y desarrolle las circunstancias concretas de su idea de negocio. El objetivo es que los lectores elaboren su propio plan, complementando la información ofrecida con las aportaciones personales y específicas de cada uno. Para facilitar la tarea y completar la Guía, adjuntamos un **Cuadernillo de Trabajo**, que te guiará paso a paso en la elaboración de tu propio plan de negocio y una completa **Herramienta EXCEL** para realizar todos tus cálculos y previsiones financieras.

A nadie escapa que el mundo de la hostelería ha experimentado - y continúa experimentando - una transformación muy importante en los últimos años. Sin embargo, aunque las circunstancias hayan cambiado, hay una serie de conocimientos y requisitos que son básicos a la hora de emprender en este negocio, sujeto a condiciones muy estrictas de tipo normativo y en el que las exigencias de todo tipo cada vez son mayores. Esto obliga a una **mayor cualificación** por parte del emprendedor y de su equipo de trabajadores, en aras de alcanzar unos estándares de calidad que se traduzcan en una mejor oferta, más diferenciada y en una mayor calidad del servicio.

Por otra parte, aunque es muy amplio el abanico de negocios relacionados con esta materia, todos ellos presentan una serie de características comunes. Es por ello que estimamos que los enunciados de esta guía pueden servir de base tanto a quién decida montar una pequeña taberna cómo a la persona que desee poner en marcha un gastrobar o aquella cuya intención sea regentar un restaurante.

Los autores de la Guía **Cómo crear y potenciar un bar o un restaurante** somos profesionales del sector, expertos de las distintas áreas de la empresa y formadores especializados en la creación y gestión de empresas. Estamos a tu disposición para recibir comentarios, sugerencias, experiencias y responder a las consultas que quieras formular en esta dirección: guiasemprendedores@emprendedores.es

Silvia Mazzoli se dedica desde hace 20 años a la formación y asesoramiento de emprendedores. Es directora de programas, mentora y profesora de Marketing, Social Media e Iniciativa Emprendedora de la Escuela de Negocios EOI y de otras instituciones. Colabora habitualmente con la Revista Emprendedores y supervisa la elaboración de las Guías Prácticas y el comité de expertos que ha hecho posible la elaboración de esta Guía.

José María Barriga es ingeniero de sistemas y economista, y está especializado en el mercado de valores, el análisis de empresas y la elaboración de informes financieros.

Andrea Ferrari es *Chef* y ha trabajado en varios restaurantes madrileños de prestigio.

Fabio Morisi es asesor gastronómico, especializado en la puesta en marcha y gestión de restaurantes, bares y pizzerías, además de profesor de cocina italiana para distintas escuelas españolas de hostelería.

Pilar Yáñez es arquitecta y socia-directora de Levin Arquitectura. Está especializada en la tramitación de licencias de restauración a nivel nacional.

@2021silviamazzoli (Tercera edición)

Primera edición: 2006

Segunda edición: 2012

ISBN: 978-84-615-0640-8

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta Guía, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, registro u otros medios, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del Copyright.

Atractivos y Dificultades del Sector

En general existe un gusto por el paladar y el descubrimiento gastronómico: la comida es un tema frecuente de conversación de los pueblos latinos. Nos encanta presumir de haber cenado en el restaurante de moda o de haber degustado un plato sobresaliente. Si bien la pandemia de coronavirus ha restringido mucho nuestras actividades normales, confiamos en que se trate de un fenómeno temporal y es seguro que, aunque haya incidido mucho sobre ellas, no es presumible que cambie determinadas costumbres que forman una parte fundamental de nuestra cultura. Nos gusta mucho salir a comer o a tomar unas cervezas o unos vinos, alrededor de una mesa se han cerrado tradicionalmente - y probablemente se seguirán cerrando - contratos y negociaciones, celebramos con banquetes nuestros eventos familiares... En resumen, una parte importante y muy importante de nuestro presupuesto y tiempo dedicado al ocio lo dedicamos al consumo en bares y restaurantes.

Alrededor de la restauración y de la gastronomía se han ido multiplicando en los últimos años las iniciativas: salones, ferias, programas y concursos de televisión, canales temáticos, revistas especializadas, etc. Nuestros cocineros siguen afirmándose en todo el mundo, redescubriendo los platos clásicos de nuestra gastronomía mediante el empleo de nuevas técnicas y la combinación de ingredientes diferentes y en buena parte novedosos.

El dinamismo del sector y el hecho de ser una **forma de ocio consolidada**, constituyen grandes atractivos: convenientemente gestionado y con una buena política de relaciones públicas, nuestro restaurante, o bar, o local de copas, etc. puede convertirse en una nueva opción en el panorama del ocio local y, si nuestras habilidades son principalmente culinarias, podemos aspirar, porque no, al estrellato. Hoy como nunca, la profesión de *chef* se encuentra especialmente valorada.

Desde el punto de vista económico, la **rentabilidad** de un restaurante representa otro atractivo: en los casos de mayor éxito se puede alcanzar el 25%, siendo más normal esperar una rentabilidad de entre el 15% y el 20%.

Obviamente estamos hablando de un escenario normal, por supuesto. Duele decir esto tras la reciente pandemia que ha incidido tan agresivamente sobre el sector. Pero entendemos que el control de dicha pandemia y la progresiva disminución de su incidencia hará que regresemos a ese escenario que llamamos «normal».

No olvidemos que los locales de restauración constituyen en muchos casos una oportunidad de inversión o una línea de diversificación para grandes grupos empresariales. Es evidente que se trata de negocios que siempre resultan atractivos para terceros, algo interesante tener en cuenta.

Naturalmente no es todo oro lo que reluce: montar un establecimiento de restauración también nos enfrenta a una serie de dificultades. En primer lugar, es sabido que las actividades de hostelería en general requieren enorme **sacrificio y dedicación**, tanto en número de horas, como en tiempos y horarios de trabajo: fines de semana y vacaciones. Por eso, antes de tomar la decisión de lanzarte al ruedo, necesitarás haber reflexionado con rigor sobre tus circunstancias personales, tu disponibilidad actual y futura y la manera de compaginar tu vida personal y profesional.

Y, por otra parte, no hay que desdeñar la importancia de la fortaleza económica. Los profesionales del sector coinciden en que no se hace uno rico desde el primer momento, sino todo lo contrario: las actividades de restauración requieren una fuerte inversión inicial, lo que puede desanimar a más de uno. Así que no nos engañemos, hay que hacer una buena previsión económica para poder aguantar el tirón, máxime en un entorno como el actual, cada vez más difícil y cambiante.

Además, aunque la pandemia de coronavirus se ha ensañado con la hostelería y aunque el fenómeno no ha ocurrido solamente en España sino también en muchos otros países, hasta la llegada del virus en nuestro país este sector estaba algo sobredimensionado. Todavía es pronto para cuantificar la incidencia que la pandemia ha tenido en el cierre de este tipo de locales, pero no podemos pensar que el panorama haya dado un vuelco total, porque es presumible que muchos de los negocios cerrados por esta circunstancia vuelvan a reabrir o resurjan transformados. En cualquier caso, debemos tener presente que existe un elevado número de restaurantes, bares y cafeterías, lo que da lugar a un **entorno muy competitivo** que obliga a adoptar estrategias de diferenciación eficaces; estrategias que si se aplican acertadamente pueden facilitar la creación y constituir un verdadero salvavidas para la continuidad de la actividad.

Si bien la ubicación reviste una especial importancia, debemos apuntar en muchas ocasiones la dificultad para encontrar un local que no sólo sea adecuado a nuestro público objetivo, sino que además cumpla los requerimientos legales y cuyo precio esté al alcance de nuestras posibilidades.

Finalmente, uno de los problemas más acuciantes de la hostelería a día de hoy, es la dificultad para encontrar el **personal**. El cliente cada vez es más exigente, lo que obliga a que nuestros trabajadores cada vez estén más cualificados, motivados, —a pesar de los horarios que la profesión exige— y que tengan una auténtica vocación de servicio.

Las Claves del Éxito ... y del Fracaso de un Negocio de Hostelería