

Plan de negocio para montar un restaurante

Salíamos mucho a comer antes de la pandemia y seguimos haciéndolo después de la crisis sanitaria. Montar un restaurante es una de las opciones más atractivas para emprender.

La comida es un tema frecuente de conversación y entorno a ella se han ido multiplicando en los últimos años las iniciativas: salones, ferias¹, programas y concursos de televisión, canales temáticos, revistas especializadas, etc. Alrededor de una mesa se cierran² contratos y negociaciones, se celebran eventos familiares, salidas con amigos, etc. Ir a restaurantes constituye una parte importante de nuestro tiempo de ocio³ y de nuestro presupuesto – 2.288 euros por hogar y 892,73 euros por persona al año, según la *Encuesta de Presupuestos⁴ Familiares* más reciente del INE⁵, referida a 2021.

Sin duda, montar un restaurante tiene grandes atractivos. Convenientemente gestionado y con una buena política de relaciones públicas, puede convertirse en una nueva opción en el panorama del ocio local. Hoy como nunca, la profesión de *chef* se encuentra especialmente valorada y, si nuestras habilidades son principalmente culinarias, podemos aspirar, porque no, al estrellado⁶. Desde el punto de vista económico, en los casos de mayor éxito se ha alcanzado⁷ una rentabilidad del 25% – siendo más normal esperar una rentabilidad de entre el 15% y el 20% -.

Aunque montar un restaurante, también nos enfrenta a **una serie de dificultades**. Las actividades de hostelería requieren mucho sacrificio y dedicación y es necesario reflexionar en profundidad sobre nuestra disponibilidad actual y futura. La ubicación reviste una especial importancia y en muchas ocasiones resulta difícil encontrar un local, que no sólo sea adecuado a nuestro público objetivo, sino que además cumpla los requerimientos legales de licencias y autorizaciones y cuyo precio esté al alcance de nuestras posibilidades. En general, se requiere una fuerte inversión⁸ inicial, que puede desanimar⁹ a más de uno. Finalmente, uno de los problemas más acuciantes¹⁰ de la hostelería es la dificultad para encontrar el personal, cualificado y motivado – a pesar de los horarios que la profesión exige –.

También hay que ser consciente de que se trata de un sector algo¹¹ sobredimensionado; el elevado número de ‘restaurantes y puestos de comida’ (81.179 según el INE) da lugar a un entorno muy competitivo, que obliga a adoptar estrategias de diferenciación eficaces. Resulta determinante estar al tanto de las tendencias actuales de la gastronomía. “La alimentación

¹ Foires

² Se concluent

³ Loisir

⁴ Presupuesto = budget

⁵ [Instituto Nacional de Estadística](#) (equivalente del INSEE francés).

⁶ A obtener estrellas (***)

⁷ Alcanzar = atteindre

⁸ Investissement

⁹ Décourager

¹⁰ Urgente

¹¹ Quelque peu



saludable¹² y sostenible¹³, crear conciencia del desperdicio alimenticio¹⁴, emplear tecnología enfocada al cliente¹⁵ y proponer experiencias únicas y personalizadas” son algunas de ellas, en palabras de **Silvia Prieto**, experta en gestión de empresas turísticas y dirección hotelera y socia fundadora del restaurante “[Cenador de las Monjas](#)”, ubicado en las dependencias del antiguo convento en Pastrana.

Antes de empezar

Montar un restaurante es una decisión que hay que madurar convenientemente, llevando a cabo una investigación¹⁶ previa en profundidad. Sector, tendencias, clientes y mercado local, competidores¹⁷, proveedores¹⁸ y canales de compra, aspectos legislativos, son los temas principales en los que hay que detenerse.

También es necesario realizar un análisis interno muy sincero, para saber qué podemos hacer con los recursos¹⁹ con los que contamos (económicos, técnicos, humanos, etc.). Un buen estudio previo y el conocimiento de nuestro público objetivo, nos permitirá definir de la forma más concreta posible nuestro concepto de negocio, su estructura, posicionamiento, ubicación y elementos del *marketing mix*.

7 claves para el éxito de un restaurante

1. Oferta gastronómica. Es la razón de ser de un restaurante, pero, a veces, la calidad no está a la altura, no ya de las expectativas, sino de los estándares²⁰ mínimos.

2. Servicio. Determinante a la hora de conformar la experiencia y la percepción final por parte de los clientes, requiere ser detallado en un protocolo de actuación.

3. Diseño de la carta. Es una potente herramienta²¹ de comunicación y de venta. Sin fotografías, con los platos más rentables más a la vista y con referencias sobre alérgenos, en su elaboración debe intervenir el *chef*.

4. Ambiente. El estilo y la decoración del restaurante deben lograr²² una atmosfera acorde con²³ el concepto de negocio y el público objetivo.

5. Precios. La clave para acertar con los precios es combinar el valor percibido por el cliente, la situación del mercado local, el perfil de la clientela escogida y los costes de las materias primas.

6. Estrategia de comunicación. Hay que cuantificar objetivos, focalizarse en el público *target*, establecer un presupuesto adecuado, medir y controlar. Las estrategias de comunicación más utilizadas por los restaurantes incluyen publicidad y relaciones públicas, presencia digital

¹² *Saine*

¹³ *Durable / écologique*

¹⁴ *Gaspillage alimentaire*

¹⁵ *Centrée sur le client*

¹⁶ “Investigar” es un sinónimo de “buscar”.

¹⁷ *Concurrents*

¹⁸ *Fournisseurs*

¹⁹ *Ressources*

²⁰ Un estándar es una norma.

²¹ *Outil*

²² *Réussir. Ici, « atteindre ».*

²³ *Conforme à*



(web y perfil de empresa en Google), estrategia de atracción en redes sociales²⁴, geolocalización (por ejemplo, *Local Guides* es un programa de Google con recompensas a las personas que aporten reseñas e información a *Google Maps*) y presencia en portales de opiniones y reserva online (por ejemplo, *TripAdvisor*).

7. Fidelización. Contar con unos incondicionales que repitan en el tiempo y traigan a nuevos clientes es un objetivo a marcarse.

8. Eventualmente se pueden incorporar servicios de [*delivery*](#) o *take away* para incrementar²⁵ las ventas y alcanzar nuevos segmentos de demanda.

PERFIL DEL NEGOCIO: BALANCE INICIAL

Nuestro emprendedor tiene intención de poner en marcha un restaurante familiar de unos 90 m², en una zona relativamente céntrica de Málaga. El local es alquilado²⁶ y es necesario acometer²⁷ una reforma²⁸ para acondicionarlo.

Se prevén las siguientes inversiones²⁹ en inmovilizado material: reforma y acondicionamiento del local (30.000 €), maquinaria de hostelería (10.000 €), herramientas y utensilios de cocina (5.000 €), mobiliario y decoración (10.000 €) y equipos informáticos (2.000 €).

En el inmovilizado intangible se incluyen los programas informáticos de gestión, por valor de 1.000 euros. En el Activo del balance se recogen también las fianzas³⁰ correspondientes a dos meses de alquiler³¹ del local (4.800 €) y los gastos de primer establecimiento (3.000 €) para la captación de clientes y la publicidad de lanzamiento. La inversión en existencias iniciales asciende a 6.000 € y la tesorería inicial a 10.000 €. En el Activo se refleja también el IVA³² Soportado (“Hacienda Pública Deudora³³ por IVA” por importe de 13.413 euros). Hacienda³⁴ debe esa cantidad, que se irá compensando en las liquidaciones trimestrales de IVA, o, si se prefiere, se podrá solicitar a Hacienda su devolución³⁵ al comienzo de la actividad.

La inversión necesaria asciende a 95.210 €. El emprendedor³⁶ aporta un capital social de 45.000 €. El resto (50.210 €) se financia mediante un préstamo³⁷ bancario a devolver³⁸ en 5 años, al 5,5% de interés nominal anual, que se devolverá mediante cuotas mensuales constantes de 947,52 € (formadas por intereses y devolución del capital). En el balance se diferencia entre la parte del préstamo con vencimiento³⁹ superior a un año (41.144 € que se reflejan en el pasivo

²⁴ *Réseaux sociaux*

²⁵ Aumentar

²⁶ *Loué*

²⁷ Emprender, realizar.

²⁸ *Ici, rénovation.*

²⁹ *Investissements*

³⁰ *Garanties*

³¹ *Loyer*

³² *TVA*

³³ Deuda = *dette*

³⁴ *Ministère des Finances publiques*

³⁵ *Restitution. Ici, remboursement.*

³⁶ *Entrepreneur*

³⁷ *Prêt*

³⁸ *Rendre. Ici, rembourser.*

³⁹ *Échéance, maturité.*



no corriente o exigible a largo plazo) y la parte que se debe pagar dentro del año (9.066 € de pasivo corriente o exigible a corto plazo⁴⁰).

PERFIL DEL NEGOCIO: CUENTA DE RESULTADOS

Gastos. Nuestro emprendedor, además de gestionar la actividad, hace las funciones de *chef*. Encuadrado por primera vez en el régimen de autónomos de la Seguridad Social, paga durante los doce primeros meses de actividad la cuota mensual de cotización a la Seguridad Social de 60 euros (“tarifa plana”). Su salario bruto se fija en 24.000 €, con retención IRPF⁴¹ del 10%. Los tres trabajadores – camarero⁴², ayudante de camarero y ayudante de cocina – tienen un salario bruto anual de 15.000 €, con una retención (IRPF) media del 10% y una cuota de Seguridad Social del 6,35% sobre el bruto mensual, incluida la prorrata de pagas extras⁴³. La cuota a cargo de la empresa es del 30,0 %. Los gastos de personal representan la partida de gasto principal de nuestro restaurante (39,8% del total de los gastos). La compra de las materias primas es el segundo gasto más importante y un área especialmente crítica para la rentabilidad del negocio (es necesario aprender a realizar un escandallo correcto de los platos).

Arrendamiento, suministros⁴⁴, primas de seguro⁴⁵, gastos⁴⁶ de publicidad, servicios externos y de mantenimiento⁴⁷, gastos financieros del préstamo y amortizaciones del inmovilizado constituyen los demás gastos en los que incurre⁴⁸ un restaurante.

Ventas. Nuestro restaurante dispondrá de 10 mesas con capacidad para cuatro comensales⁴⁹ cada una y un máximo de 30 personas. Se darán dos turnos de comida a mediodía en los días laborables⁵⁰ (menú a un precio de 10 euros) y uno de cena por las noches (precio medio por cena de 25 euros) y abrirá todos los días de la semana, a excepción de las fiestas nacionales, por un total de 22 días laborables al mes. Se ha supuesto comenzar el primer mes con una ocupación del 35%. Una ocupación que empezará siendo baja al principio e irá creciendo mes a mes, a medida que la clientela vaya conociéndolo, dando como resultado una ocupación media del 48,8% para el primer año.

Rentabilidad. Para que un restaurante sea rentable, es necesario vigilar⁵¹ la proporción de compras, personal y gastos generales, siendo recomendable que no superen el 25%, 35% y 25% respectivamente. En nuestro caso (véase la última columna “% sobre Ventas”), sería conveniente tomar acciones correctoras sobre la forma en qué prevemos comprar y sobre los gastos de personal – ¿no estaremos sobredimensionando la plantilla⁵² necesaria en los comienzos? Desde el punto de vista del servicio, parece razonable fijar una media⁵³ de

⁴⁰ *Court terme*

⁴¹ *Impôt sur le revenu. Ici, avec une retenue à la source.*

⁴² *Serveur*

⁴³ En este caso, se tratará de las propinas (*pourboires*).

⁴⁴ *Fournitures*

⁴⁵ *Primes d'assurance*

⁴⁶ *Frais*

⁴⁷ *Entretien*

⁴⁸ *Incurrir: encourir.*

⁴⁹ *Convives*

⁵⁰ *Jours ouvrables*

⁵¹ *Surveiller*

⁵² La plantilla es el personal / los empleados.

⁵³ *Moyenne*



20 cubiertos⁵⁴ a la hora por camarero, que nos da un promedio⁵⁵ de un camarero responsable de cinco o seis mesas de cuatro asientos⁵⁶ cada una. En cuanto a la cocina, un *chef* puede atender unas 15 o 20 personas como máximo.

Asimismo, habrá que tratar de reducir cada uno de los capítulos de gastos generales. Y, sobre todo, tratar de mejorar el margen bruto (ventas menos coste de ventas). La clave del éxito⁵⁷ está en conseguir una alta ocupación del establecimiento, así como controlar los gastos fijos y variables para que no se disparen⁵⁸ y se pierda margen de contribución y, por consiguiente, beneficios.

PLAN FINANCIERO RESTAURANTE														
Cuenta de Peridas y Ganancias 1º año														
INGRESOS y GASTOS (en euros)														
Todos los datos son SIN IVA														
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% sobre Ventas
Ventas Netas	12.495	13.388	14.280	15.173	16.065	16.958	17.850	18.743	19.635	20.528	21.420	22.313	208.845	100%
Coste de Ventas	4.373	4.686	4.998	5.310	5.623	5.935	6.248	6.560	6.872	7.185	7.497	7.809	73.096	35,0%
Margen Bruto s/Ventas	8.122	8.702	9.282	9.862	10.442	11.022	11.603	12.183	12.763	13.343	13.923	14.503	135.749	65,0%
Sueldos y Salarios	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	69.000	33,0%
Cargas Sociales	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	14.220	6,8%
Tributos: IAE, IBI, ...													0	0,0%
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	2,9%
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440	0,7%
Material de o fuera	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	0,6%
Publicidad y propaganda			1.000			1.000			1.000			1.000	4.000	1,9%
Primas de Seguros	2.000												2.000	1,0%
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	1,1%
Arrendamientos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800	13,8%
Otros Servicios													0	0,0%
Dotación Amortizaciones	878	878	878	878	878	878	878	878	878	878	878	878	10.530	5,0%
Total Gastos de Explotación	13.133	11.133	12.133	11.133	11.133	12.133	11.133	11.133	12.133	11.133	11.133	12.133	139.590	66,8%
Res. Ord. antes int. e Imp. (BA II) o (EBIT)	-5.011	-2.431	-2.851	-1.270	-690	-1.110	470	1.050	630	2.210	2.791	2.371	-3.841	-1,8%
Ingresos Financieros													0	0,0%
Gastos Financieros	329	335	340	346	351	357	362	368	373	379	384	389	4.315	2,1%
Resultado de Financiero	-329	-335	-340	-346	-351	-357	-362	-368	-373	-379	-384	-389	-4.315	-2,1%
Resultado de Ord. antes Imp. (BA I) o (EBT)	-5.340	-2.766	-3.191	-1.616	-1.042	-1.467	108	682	257	1.832	2.406	1.981	-8.155	-3,9%
+ - Otros Ingresos y Gastos de Actividades Extraordinarias													0	0,0%
Resultado Mensual antes de Impuestos	-5.340	-2.766	-3.191	-1.616	-1.042	-1.467	108	682	257	1.832	2.406	1.981	-8.155	-3,9%
Resultado Acumulado antes de Impuestos	-5.340	-8.106	-11.297	-12.913	-13.955	-15.422	-15.314	-14.632	-14.375	-12.543	-10.137	-8.155		
Impuesto sobre Sociedades	25,0%												0	
Resultado después de Impuestos													-8.155	

[...]

Fuente: Silvia Mazzoli, “Plan de negocio para montar un restaurante”, publicado a 23 de junio de 2023 en *Emprendedores*, disponible en la Red: <https://emprendedores.es/gestion/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante/> [consultado el 25 de marzo de 2024]

⁵⁴ Couverts

⁵⁵ Promedio = media

⁵⁶ Sièges

⁵⁷ La clef du succès

⁵⁸ Dispararse: monter en flèche.



Comprensión:

1. ¿Qué has comprendido del texto?

2. ¿Cuáles son las 7 u 8 etapas de mercadeo para lanzar un restaurante?

Expresión:

3. Imagina que vas a montar un restaurante. Haz un plan de negocio.

