

Brian Cooper ■ Brian Floody ■ Gina McNeill

CÓMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE



GRUPO
EDITORIAL
norma



Título original en inglés:

START & RUN A PROFITABLE RESTAURANT

de Brian Cooper, Brian Floody & Gina McNeill

Publicado por International Self-Counsel Press Ltd.

1481 Charlotte Rd., North Vancouver, BC V7J 1H1

Copyright © 2000 de Brian Cooper, Brian Floody & Gina McNeill.

Copyright © 2002 para Latinoamérica

por Editorial Norma S. A.

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia

<http://www.norma.com>

Reservados todos los derechos

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por Gráficas de la Sabana Ltda.

Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés

Edición, Nancy Z. de Ujfalussy

Diseño de cubierta, María Clara Salazar

Armada electrónica, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Agaramond

ISBN 958-04-6611-4

CONTENIDO

<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>XIII</i>
PRIMERA PARTE: EVALUACIÓN DE SU SUEÑO	1
Capítulo 1: Antes de comenzar	5
1. El propietario de restaurante como empresario y como anfitrión	5
2. El menú	6
3. Tendencias	7
4. Tipos de restaurante	9
4.1 El restaurante fino o tipo gourmet	9
4.2 El restaurante mediano, informal y de ambiente familiar	10
4.3 El restaurante de comida rápida	11
4.4 Proveedores sociales y por contrato	12
Capítulo 2: La estructura de su negocio	13
1. La propiedad exclusiva	13
1.1 Ventajas	14
1.2 Desventajas	14
2. La sociedad o compañía	15
2.1 Ventajas	16
2.2 Desventajas	16
3. La sociedad anónima o corporación	18
3.1 Ventajas	19
3.2 Desventajas	19

4. Franquicia	20
5. La conformación de su equipo	23
Capítulo 3: El plan del negocio: el estudio de factibilidad	27
1. El plan del negocio: una vista de conjunto	27
2. El estudio de factibilidad	30
2.1 Análisis del área en cuestión	32
2.2 Perfil demográfico	32
2.3 Perfil económico	34
2.4 Análisis de la competencia	35
2.5 Perfil industrial y turístico	37
2.6 Eventos culturales, recreativos, y deportivos	37
2.7 El mercado de finca raíz	38
3. Estrategia de marketing antes de abrir	38
Capítulo 4: El plan del negocio: el plan financiero	43
1. El presupuesto de capital	44
1.1 Costos duros	44
1.1a El espacio mismo del restaurante	44
1.1b Resumen del presupuesto de costos del equipo	47
1.1c Accesorios, utensilios y costos de inventario de apertura	49
1.2 Costos de personal	49
1.2a Honorarios de consultoría	50
1.2b Honorarios legales y de contaduría	50
1.2c Costos laborales de preinauguración	52
1.2d Permisos y licencias	52
1.2e Seguros de preinauguración	52
1.2f Costos de publicidad, promoción e impresión previos a la inauguración	52
1.2g Reserva de caja	53
2. Plan de inversión	53

3. Estados financieros	54
3.1 El estado de pérdidas y ganancias	54
3.1a Cálculo de lo producido por su restaurante	56
3.1b Estimación de los gastos de su restaurante	60
3.1c Utilidades	62
3.2 El análisis de punto de equilibrio	62
3.3 El balance	64
3.4 El análisis de flujo de caja	65
SEGUNDA PARTE: PUESTA EN MARCHA	67
Capítulo 5: Aspectos prácticos de la puesta en marcha	71
1. El nombre del restaurante	71
1.1 Sus propios gustos	71
1.2 Implicaciones de marketing	72
1.3 Derechos de propiedad sobre el nombre comercial	73
2. Registro legal de su negocio	73
3. Marcas registradas	73
4. Cómo obtener licencias y permisos	74
5. Seguros	74
Capítulo 6: La ubicación de su restaurante	77
1. Encontrar lo adecuado	77
2. Centro de la ciudad o suburbio	79
2.1 Suburbio	79
2.2 Ciudad o centro de la ciudad	80
3. Local independiente o dentro de un centro comercial	81
4. Zonificación	82
5. Arrendar o comprar	83
Capítulo 7: Diseño y Remodelación	87
1. Construyendo su sueño	87

2. Qué pueden hacer los diseñadores por usted	88
3. Diseño	89
4. Decorado	91
5. Diseñar sin diseñador	92
6. Una palabra sobre remodelación	94
Capítulo 8: Equipo y mobiliario	95
1. Equipo	95
1.1 Dónde conseguir el equipo	97
1.2 Equipo nuevo o equipo usado	97
1.3 Comprar o alquilar equipos	98
1.4 Equipo de cocina	99
1.5 Equipo para la parte delantera	100
2. Mobiliario	101
2.1 Mesas	104
2.2 Sillas	104
2.3 Otros muebles	105
2.4 Utensilios de cocina y de bar	105
2.5 Servicio de mesa (vajilla, cubiertos, cristalería, lencería)	110
2.5a ¿Cuánto debe comprar inicialmente?	111
Capítulo 9: Sus empleados	115
1. Análisis, descripción y especificaciones del empleo	116
2. Contratación	119
3. Selección	119
4. Orientación y entrenamiento	122
5. Manuales de política y procedimientos	124
6. Estímulos y disciplina	128
7. Evaluación del desempeño	129
8. Escalas de salario	134
9. Comunicaciones de la gerencia	134
9.1 Libros de registro e informes de incidentes y accidentes	134
9.2 Reuniones de gerentes o directivos	135

TERCERA PARTE: LA DIRECCIÓN DE SU NEGOCIO 139

Capítulo 10: Su menú	143
1. Clases de menú	144
2. Precios del menú	145
3. Diseño y desarrollo del menú	146
4. Elaboración de una lista de vinos	151
4.1 Precios de los vinos	152
4.2 Diseño de su lista de vinos	153
4.3 Guía de recursos	156
Capítulo 11: El arte del servicio	157
1. Mantener satisfechos a los clientes	157
2. Estilos de servicio	158
3. Consideraciones relacionadas con la parte delantera	160
4. El manejo de los clientes difíciles	163
Capítulo 12: Marketing	165
1. Estrategias continuas de marketing	166
1.1 Publicidad	167
1.1a Material impreso	167
1.1b Correo directo	168
1.1c Letreros, avisos y vallas	169
1.1d Radio	169
1.1e Televisión	170
1.2 Ventas	170
1.3 Comercialización	171
1.4 Relaciones públicas	171
1.5 Promociones	172
2. Ayuda profesional y cómo utilizarla	174
2.1 Buscando los mejores	176
3. La base de su marketing	178
3.1 Un cliente asiduo es publicidad gratuita	178
3.2 El papel del servicio en el marketing	180

4. Aumentar ventas usando las cinco "p"	
del marketing	181
4.1 Producto	182
4.2 Punto	182
4.3 Personas	183
4.4 Precio	183
4.5 Promociones	184
5. El crítico gastronómico de la prensa: ¿amigo o enemigo?	184
6. Oportunidades en Internet	185
Capítulo 13: Control de costos	189
1. Tenga sistemas de control sencillos	190
2. Recetas estándar	193
3. Especificaciones estándar de compra	196
4. Selección de proveedores	198
5. Compras	199
6. Disponibilidades	202
7. Recepción	204
8. Almacenamiento	206
9. Inventarios perpetuos	208
10. Despachos	210
11. Control del área de servicio	211
12. Control de caja	212
12.1 Entrega de turno	215
12.2 Conciliación diaria de caja	216
12.3 Disponibilidades de caja	219
13. Procedimientos de caja	220
13.1 Comprobación de caja	221
13.2 Observadores	221
13.3 Recaudos parciales	222
13.4 Dinero falso	222

INTRODUCCIÓN

Este manual práctico es un trabajo hecho con gusto por tres profesionales, dueños de restaurantes y tabernas, que combinan entre sí más de cien años de experiencia en diseñar, poseer y administrar docenas de restaurantes y tabernas, lo mismo que en instruir a decenas de miles de adultos y estudiantes universitarios.

La concepción, el establecimiento y la operación de un restaurante es una experiencia muy personal construida alrededor de un sueño cuya oportunidad de realizarse ha llegado. Un restaurante o un bar es un negocio pequeño de ventas al por menor, especializado en un producto o servicio que se le ofrece a un sector particular del mercado. Sin duda, antes de que usted decidiera investigar la factibilidad de convertir en realidad su sueño de tener un restaurante, entretuvo un concepto que le produjo satisfacción y le abrió perspectivas de felicidad, y esperamos que también de lucro, a su vida.

Se calcula que, cada año, aproximadamente una tercera parte de los restaurantes nuevos quiebran o cierran, muchos por falta de capital, otros por no haber identificado adecuadamente un

concepto que se acomodara al estilo de vida del propietario. La mayoría fracasan porque el propietario se ha desengañado de su propio concepto, que ha cambiado como resultado de la persuasión ejercida sobre él por un socio o por alguien que lo financiaba. Uno tiene que permanecer fiel a su visión o se frustra y con el tiempo pierde interés en alcanzar sus objetivos.

Hace algunos años, un buen amigo de nuestro coautor Brian Cooper manejaba una pequeña pero exitosa panadería que había heredado de sus padres. Su vida era plena. Poseía una casita de campo a la orilla de un hermoso lago, en la cual pasaba la mayor parte de los fines de semana del verano, y viajaba por todo el mundo con sus amigos. Un día se le acercaron los promotores de un nuevo centro comercial que tendría más de 100 locales para instalar pequeños negocios. Tener una panadería en ese centro comercial se convirtió en su sueño. El gerente del centro y sus amigos lo convencieron de que añadiera una considerable lista de productos a su menú básico. Su arquitecto y su cocinero lo convencieron de que añadiera un restaurante bar especializado en carnes asadas, comida marina e — increíblemente — comida china. Para poder producir todas esas cosas su cocina tuvo que ocupar el 40 por ciento de un espacio escaso cuyo alquiler era muy alto. De repente se acabaron los fines de semana a la orilla del lago y los viajes con los amigos, porque él tuvo que dedicarse a manejar un personal cada vez más numeroso. Se convirtió en esclavo de su propio negocio y perdió todo interés en su antigua panadería. Su chef lo dejó para abrir su propio restaurante chino. Pasado un tiempo, el amigo de Brian tuvo un infarto y murió. El negocio quebró y en su lugar abrieron una exitosa venta de rosquillas y la sucursal de una pizzería.

Todos estarán ansiosos y con ganas de decirle cómo diseñar y administrar el restaurante con el que usted sueña. Pero ¿dónde estarán cada fin de mes cuando haya que pagarle al banco? *Confíe solamente en usted mismo.*

La expresión del concepto que usted tenga de su restau-

te o de su bar es su propio sueño. Nunca se desvíe de esa visión a menos que la alternativa sea igualmente aceptable.

Al comprar esta guía usted ha dado el primer paso hacia la consecución de sus objetivos. Nuestra responsabilidad consiste en mostrarle los retos que puede encontrar y sugerirle cómo evitar muchos de los errores que nosotros cometimos al convertir en realidad nuestros sueños. No existe una sola receta correcta para tener éxito en este negocio. Muchos de nuestros amigos sostienen que la buena suerte es definitiva para tener éxito; sin embargo, nosotros creemos que la buena suerte es el resultado directo de prácticas de negocio buenas y sólidas.

Si después de leer esta guía usted decide continuar con la idea de diseñar, establecer y administrar su restaurante o su bar, compartiremos su satisfacción. Pero si, por el contrario, lo convencemos de que reconsidere la viabilidad de su sueño, antes de invertir en ello mucho dinero y tiempo precioso, también habremos logrado nuestro propósito.

Nos concentraremos en el desarrollo de un restaurante mediano, de los que acomodan entre 60 y 150 clientes, dirigido por su propio dueño. Este tipo de restaurante puede describirse como bistró, parrilla o restaurante familiar o informal. Le enseñaremos los pasos más importantes en la planeación de esa clase de negocio, pero gran parte de la información que le demos al respecto puede aplicarse también a otros tipos de restaurante.

Destacaremos algunos aspectos especialmente importantes que pueden convertirse en lo que llamamos puntos de decisión críticos, que consideramos deben ser tenidos en cuenta antes de que usted continúe planeando el negocio. Présteles especial atención.

Muchos de quienes lean este libro tendrán poca o ninguna experiencia en el establecimiento o manejo de un restaurante. Otros pueden tener años de experiencia en los distintos aspectos del negocio y están simplemente buscando sugerencias para convertir su sueño en una realidad lucrativa. Cada capítulo de

este libro es completo en sí mismo, siempre y cuando usted recuerde que, cada vez que cambie radicalmente el enfoque de su operación, tendrá que decidir si *usted* se siente satisfecho con las nuevas condiciones resultantes de cambiar su concepto original.

Antes de seguir, procure visitar tantos negocios de esta índole como le sea posible. Éste es el único momento para darse cuenta de los errores cometidos por sus eventuales competidores. Si es posible, conviértase en empleado de medio tiempo o de tiempo completo de uno de esos negocios y anote diariamente las fortalezas y las debilidades del establecimiento y de su estilo de administración. Hágase miembro de las asociaciones gremiales que mejor sirvan su tipo de negocio, participe en sus reuniones y hable con los profesionales. Asista a un curso de educación continuada para completar sus conocimientos y refinar sus habilidades; éste será un tiempo muy bien utilizado antes de enfrentarse a las decisiones más críticas y de invertir una gran cantidad de tiempo y de dinero.

Al escribir este libro, hemos mantenido una secuencia, desde la apertura hasta el manejo de un restaurante, que nos pareció la más adecuada. Le sugerimos que lo lea de pasta a pasta en la forma en que lo presentamos, y que vuelva a leer y a subrayar las secciones que crea que deba considerar o investigar más a fondo.

Para ayudarle aun más, hemos desarrollado algunos conceptos que pueden servirle para mantener las cosas en perspectiva:

- ☞ *Puntos de decisión críticos:* Esos momentos cuando usted llega a encrucijadas importantes y debe decidir si lo que está haciendo vale realmente la pena o no. No persista si no puede asumir el riesgo que corre.
- ☞ *Puntos clave:* Ideas que hemos ensayado y hemos encontrado útiles.

- ☞ *Hojas de trabajo:* Le servirán para ver si las cifras conducen de verdad al éxito. Le damos ejemplos de una serie de operaciones, pero usted debe acomodar esos datos a sus propias condiciones.
- ☞ *Listas de verificación:* Se suministran en varios capítulos, para ayudarle a estar seguro de que no ha olvidado nada decisivo para convertir su sueño en realidad.

Esta parte del libro describe el camino que debe andar para convertir su sueño de tener y manejar su propio restaurante de concepto en realidad. A estas alturas, usted ha repasado mentalmente los detalles y ha debatido su visión con amigos y parientes. Ahora debe estar en condiciones de definir claramente sus objetivos y ponerlos por escrito de modo que se vea que usted ha investigado cuidadosamente su concepto y el mercado. Esta descripción de su sueño se llama el plan del negocio. Se convierte en un instrumento que puede ayudarles a usted y a sus posibles socios o inversionistas a evaluar la rentabilidad del propuesto restaurante. Éste es un punto crucial, o punto de decisión crítico, como lo mencionamos en la introducción: su decisión de proceder con el plan formal del negocio es el punto en el cual usted se compromete a bosquejar y poner por escrito lo que hasta ahora sólo ha sido discutido verbalmente. Es un paso definitivo en el camino hacia la construcción de su sueño.

Los capítulos 1 y 2 tocan temas que usted debe tener claros antes de empezar su plan del negocio. El capítulo 3 empieza con una breve panorámica del plan del negocio, y continúa con el estudio de factibilidad: el acopio de la información demográfica, el análisis de la competencia y la evaluación de los posibles generadores de demanda e ingreso. El capítulo 4 trata del plan financiero, detalla los estados financieros requeridos por el plan del negocio y concluye con una lista de recursos.



CAPÍTULO 1

ANTES DE COMENZAR

Establecer un restaurante implica muchas decisiones. El futuro propietario de restaurante debe considerar tanto el concepto como el aspecto mercantil de su nueva empresa. Este capítulo destaca brevemente algunas áreas importantes sobre las cuales pensar antes de desarrollar el plan de su nueva operación.

1. EL PROPIETARIO DE RESTAURANTE COMO EMPRESARIO Y COMO ANFITRIÓN

El exitoso propietario de restaurante es una combinación de empresario (u hombre de negocios) y anfitrión (a veces, incluso un mago). Su éxito depende de su habilidad para entretener a su cliente en su propio teatro personalizado. Un restaurante sencillamente es un negocio de venta al por menor, con una decoración y un personal adecuados para una producción específica, como lo es un teatro. Su menú es el libreto, sus empleados los actores, y su habilidad para equilibrar sus finanzas determina el éxito o el fracaso de su temporada. Ser capaz de predecir cuáles de las últimas tendencias harán volver a los clien-

tes, cuando hay tantos otros restaurantes compitiendo por su tiempo y su dinero, es teatro del mejor. Sus clientes son sus críticos de todos los días, y a usted le convendrá escuchar cuidadosamente sus comentarios. Pase revista a sus clientes mientras están comiendo en su restaurante, pues con frecuencia le harán valiosas sugerencias sobre cómo mejorarlo. Los platos devueltos por los clientes e incluso las sobras pueden indicarle aciertos y fallas. Si los clientes están insatisfechos con su comida y se lo dicen, tendrá la oportunidad de corregir lo malo y mantenerlos como clientes. Siga funcionando sin hacer cambios y correrá el riesgo, no sólo de perder sus clientes más leales, sino de que éstos comenten con sus amigos la mala experiencia que tuvieron en su establecimiento.

2. EL MENÚ

El menú es un documento importantísimo. Las siguientes son sólo unas pocas razones por las cuales su menú es parte definitiva de su éxito:

- ☞ Describe su sueño a los posibles clientes.
- ☞ Influye poderosamente en la elección del sitio y en el plan de marketing.
- ☞ Influye claramente en el plan de decoración.
- ☞ Influye en el diseño y en la disposición de la cocina y del comedor.
- ☞ Determina quiénes serán sus clientes e influye en la selección del personal.
- ☞ Es un punto de partida para desarrollar su declaración de ingresos proforma.

Todo, incluida la selección de sus socios y del personal, gira alrededor de la selección de los platos del menú.

Si, por ejemplo, la especialidad van a ser las mejores alas de pollo fritas de la ciudad, su menú exigirá que usted disponga en su cocina de una freidora de gran capacidad y resistencia, de un buen sistema de extracción de humo y de otro de extinción de incendios. La decoración que generalmente acompaña a un menú de esa clase es informal, y el restaurante deberá estar ubicado en un área donde vivan muchas familias. El nivel de pericia de sus empleados no será tan importante como lo sería si usted ofreciera un menú más sofisticado. Usted probablemente tendrá un flujo rápido de clientes y sus precios serán más bien bajos. Como puede verse, una sola decisión puede influir en gran parte de la realización de su sueño.

Antes de buscar socios para su empresa, prepare el borrador de un menú y discútalo. Ponga en él únicamente los platos que usted esté en capacidad de preparar. Brian Cooper, uno de los autores de este libro, jamás puso en los restaurantes que tuvo por tantos años platos que en una urgencia, o en medio de una nevada, o enfrentado a un ultimátum de su jefe de cocina, él no pudiera preparar por sí mismo, mientras contrataba un nuevo cocinero. (Vea mayores detalles sobre menús en el capítulo 10, "Su menú".)

3. TENDENCIAS

Es importante que usted aprenda a distinguir entre tendencias serias y modas pasajeras. Cuando estábamos escribiendo este libro se notaba una tendencia en favor de la comida ligera y saludable y en contra de los fritos y las salsas muy elaboradas. Estas tendencias tardan años en desarrollarse y algunas pueden convertirse en parte de la cultura culinaria durante décadas. Muchos restaurantes, sin embargo, se han resistido a ellas y no por eso han dejado de tener éxito. Por una parte, su habilidad para anticipar o iniciar tendencias puede depararle fama y for-

tuna. Por otra parte, las modas pasajeras tienden a desaparecer tan pronto han saturado el mercado o el público se ha cansado de ellas. La moda actual de los emparedados para llevar, en restaurantes de comida rápida, puede convertirse en una tendencia o no, dependiendo de si sigue contando con el respaldo popular. Por eso es tan importante detectar si su nueva idea podría iniciar una tendencia o es simplemente una moda pasajera.

El negocio de restaurantes está en constante búsqueda de nuevas formas de atraer clientes y, en consecuencia, está siempre cambiando y evolucionando conforme a las tendencias del presente. Por ejemplo, el cliente de hoy en día ya no se impresiona con la "nouvelle cuisine" de los años 80. En los 90 lo que estaba a la orden del día era la fusión, cuando vimos una fuerte influencia asiática que todavía se refleja en lo que ofrecen los menús, pues los clientes piden platos genuinamente étnicos, preparados con ingredientes nativos. Exigen comida y sabores auténticos. Los menús japoneses, vietnamitas y taiwaneses son hoy más populares que antes y esta tendencia parece ir en aumento.

Otra tendencia que continúa creciendo a medida que nuestra población envejece es la de ofrecer comidas "buenas para el corazón". La llamada comida sana ya no es de cocina alternativa, propia sólo de restaurantes vegetarianos. Los clientes están exigiendo menús que ofrezcan alternativas no sólo deliciosas sino también saludables, bajas en grasas saturadas y en colesterol. Los alimentos orgánicos se están volviendo populares, y la gente está exigiendo cada vez más que los productores de alimentos y quienes los preparan actúen con plena responsabilidad.

Hemos visto también un cambio en cuanto a los lugares en donde se preparan comidas. La tendencia es sacar la cocina de detrás del local y ponerla en el centro de la escena. Los chefs son ahora celebridades y los clientes quieren tomar parte en la acción, frecuentando las mesas desde donde pueden observar la cocina. Para tener éxito en esta industria, usted tendrá que es-

botella de vino fino, ese rico postre, ese café de marca o ese licor para después de la comida, puede convertir una buena comida en una lucrativa fiesta. La parte artística está a cargo de un famoso chef, que deja su huella en el menú, por lo que usted ha de cuidarse de que cuando él se retire del negocio no se vayan también con él sus clientes.

No recomendamos que escoja el concepto de restaurante tipo gourmet para su primera aventura dentro de la industria de restaurantes, a menos que haya tenido una larga experiencia práctica, tanto en lo relacionado con la cocina como en lo de comedor, en varios restaurantes de esta clase muy bien dirigidos. En la mayoría de los casos, estos restaurantes son negocios dirigidos por el chef, que generalmente es dueño de parte del negocio. Los costos son muy altos. Estos establecimientos dependen mucho de las cuentas de gastos de altos ejecutivos y de ocasiones o conmemoraciones especiales, y una invitación a uno de ellos es vista como una fina manera de pasar una velada.

4.2 El restaurante mediano, informal y de ambiente familiar (conocido también como bistró o parrilla)

Estos restaurantes se prestan para ser manejados por sus propietarios y dependen grandemente del apoyo de los habitantes de la localidad. Su número ha aumentado en los últimos tiempos, gracias a que la gente sale a comer con más frecuencia, debido a que trabaja en horarios más largos, a que marido y mujer trabajan, o a que se tiene un mayor ingreso. El servicio o la comida en un restaurante de este tipo no es tan exigente como el de un restaurante fino, pero será conveniente que usted conozca a sus clientes personalmente y los haga sentir como en su casa.

Los restaurantes familiares comparten características tanto con los de comida rápida (que describiremos más adelante) como con los restaurantes finos (descritos antes). Usted tendrá que diseñar un menú que permita a sus clientes escoger rápidamente

abrirles paso a nuevos y ansiosos clientes. Muchos restaurantes de comida rápida fracasan porque incluyen en el menú items innecesarios y poco lucrativos, incompatibles con el concepto original de este tipo de negocios.

4.4 Proveedores sociales y por contrato

Aunque no tratamos específicamente de ellos en este libro, los proveedores sociales y por contrato constituyen una parte importante de la industria de restaurantes. Sea que funcionen en un hotel grande o pequeño, en una escuela, en un hospital o un asilo, forman parte de una industria que crece aceleradamente. Muchos propietarios de restaurantes familiares, de comida rápida o de tipo gourmet han descubierto que añadir a su operación básica la provisión de un servicio de comidas a domicilio, bodas o almuerzos de trabajo, puede ser muy rentable. En los períodos "muertos" entre el desayuno, el almuerzo y la cena quedan subutilizados empleados altamente especializados y, por lo tanto, costosos. Utilizarlos en la preparación de comida vendida por contrato puede dar lugar a un necesario ingreso adicional muy apreciable, y brindarles a los administradores y al personal una variación de su rutina diaria.

Uno de los más exitosos amigos de Brian Cooper tenía un restaurante localizado en una gran torre de oficinas. Descubrió que atender fiestas de oficina y reuniones de juntas directivas era la parte más exitosa y lucrativa de su negocio. Otro amigo se dio cuenta de que preparar especialidades para llevar a casa y ofrecerlas en el supermercado local era tan exitoso que necesitó instalaciones separadas para producir suficiente. En una situación de este tipo, no obstante, siempre hay que tener cuidado de que el supermercado no termine por abrir su propia delicatessen y lo liquide a usted.



CAPÍTULO 2

LA ESTRUCTURA DE SU NEGOCIO

Antes de que usted proceda a desarrollar su plan del negocio, como lo describiremos en el capítulo siguiente, debe decidir si quiere manejar su restaurante como algo de su exclusiva propiedad, en compañía, o como sociedad anónima. Cada una de estas estructuras tiene diferentes características, de modo que tenga cuidado al decidir cuál le conviene más. Nosotros recomendamos enfáticamente que consulte con un abogado, contador y planificador financiero para que le ayuden a escoger. A continuación reseñamos brevemente cada estructura.

1. LA PROPIEDAD EXCLUSIVA

La más sencilla de las estructuras de negocio mencionadas arriba es, desde luego, la de propiedad exclusiva: un negocio de propiedad de una sola persona y manejado por ella. Como único propietario, usted sólo es responsable ante usted mismo y, por supuesto, ante el banco o la institución financiera que lo esté financiando.

1.1 Ventajas

Son varias las ventajas de manejar su negocio como propietario exclusivo:

- ☞ *Pronto comienzo:* Como propietario exclusivo usted puede empezar ya. La documentación es mínima; todo lo que realmente necesita conseguir es una licencia mercantil y no hay necesidad de redactar un complicado contrato de sociedad.
- ☞ *Bajo costo:* Aparte de obtener la licencia de operación, no hay necesidad de dar otros pasos legales para establecerse como propietario único; en consecuencia, no hay que pagar honorarios de abogado.
- ☞ *Posesión de ganancias y activos:* Todas las ganancias y los activos del negocio se consideran como ingreso y propiedad personales del único propietario, que puede disponer de ellos como quiera.
- ☞ *Posibles beneficios tributarios:* Como se dijo antes, las ganancias del negocio se consideran ingreso personal del propietario y deben ser declaradas en los correspondientes formularios de declaración de impuestos. Sin embargo, cuando una propiedad exclusiva incurre en pérdidas, su monto puede deducirse en la respectiva declaración de renta.
- ☞ *Pronto cierre o venta:* Un negocio manejado como propiedad exclusiva puede cerrarse o venderse cuando el propietario quiera. (Con la advertencia de que deben satisfacerse todas las responsabilidades legales que se hayan adquirido con empleados y proveedores.)

1.2 Desventajas

Algunas de las desventajas de funcionar como propiedad exclusiva son las siguientes:

- ☞ *Personalización de las deudas:* Todas las deudas del negocio se consideran deudas personales del propietario.

- ☞ *Responsabilidad pecuniaria:* Como único propietario, su responsabilidad por las deudas y obligaciones de su negocio es ilimitada. Más aún, un acreedor insatisfecho puede recurrir a embargarle sus activos personales si usted no puede cancelarle la deuda.
- ☞ *Posibles problemas tributarios:* La propiedad exclusiva no está favorecida por ciertas exenciones tributarias, como las sociedades anónimas. Esto puede convertirse en un problema a medida que su restaurante sea cada vez más lucrativo.
- ☞ *Limitadas opciones financieras:* Los bancos y las instituciones financieras se muestran menos dispuestos a conceder préstamos a propietarios únicos que a compañías limitadas o sociedades anónimas. Muy seguramente le pedirán que hipoteque o dé en prenda activos personales por valor casi igual al del préstamo, y que garantice personalmente que pagará lo que le hayan prestado.

A causa de la volatilidad de la industria de restaurantes, es difícil manejar un restaurante como una propiedad exclusiva, a menos que usted sea dueño de una gran herencia o se haya ganado recientemente una lotería. No obstante, una vez que haya preparado su plan financiero (vea el capítulo 4, “El plan del negocio: el plan financiero”) e investigado cuidadosamente su capacidad personal de funcionar sin socios, quizá pueda funcionar así, por lo menos al comienzo. Y le recomendamos que lo haga.

Mucha gente cree que las franquicias se parecen a las propiedades exclusivas. Pero, como lo veremos en la sección 4, las franquicias deben considerarse en realidad como sociedades, con todos los desafíos que acompañan esa estructura de negocios.

2. LA SOCIEDAD O COMPAÑÍA

Una sociedad es una forma intermedia de organización mercantil, más compleja que la propiedad exclusiva, pero menos

- ☞ *Posibles problemas tributarios:* La sociedad no se beneficia de algunas de las exenciones que tienen las sociedades anónimas, y todos los socios pagan impuestos de acuerdo con la tarifa individual. Esto puede convertirse en problema a medida que el restaurante sea cada vez más lucrativo.
- ☞ *Conflictos personales:* Mientras más personas constituyan la sociedad, mayor es la posibilidad de desacuerdos.
- ☞ *Inestabilidad:* Una sociedad se disuelve con la muerte o el retiro de cualquiera de los socios, o con la entrada en ella de uno nuevo. En cada caso, habrá que redactar y firmar un nuevo contrato para que la sociedad pueda continuar.

Casi todos los nuevos restaurantes comienzan como sociedades. Cada socio aporta una cualidad única al negocio. Uno puede ser el especialista financiero o de negocios, otro puede tener varios años de experiencia en el manejo de un restaurante parecido. Todos los días se ven más especialistas en finanzas, contaduría o relaciones públicas asociándose con un gerente o un chef de cocina. Cada socio debe aportar talento o capital al negocio.

Si usted va a manejar un restaurante en compañía con otras personas, es indispensable que redacten por escrito el respectivo contrato de sociedad, y le aconsejamos que lo haga con la ayuda de un abogado independiente (uno que no tenga nada que ver con ninguno de los socios). Con sólo seguir este consejo, usted verá reembolsado muchas veces lo que pagó por este libro. Un contrato de sociedad debe cubrir, entre otras cosas, los derechos de los socios, lo que contribuyen y cómo responden tanto personal como pecuniariamente, lo mismo que los procedimientos para votar, resolver conflictos, compra y venta de acciones entre los socios y liquidación de la sociedad.

Casi todas las sociedades fracasan si no se han estructurado cuidadosamente. El socio que maneja el restaurante gasta interminables horas al frente del mismo, sin mayor ganancia personal al principio. Los socios inversionistas de capital no parecen recibir sus dividendos oportunamente, y con frecuen-

sociedad, una vez que usted y los demás interesados en el negocio puedan ver más claramente las posibilidades de su restaurante.

3.1 Ventajas

Algunas de las ventajas de la sociedad anónima o corporación son las siguientes:

- ☞ *Limitada responsabilidad pecuniaria:* Ningún miembro de esta clase de sociedad es responsable pecuniariamente de las deudas, obligaciones o actos de la sociedad en exceso de lo que haya pagado por la compra de sus acciones, a menos que haya firmado una garantía personal.
- ☞ *Posibles beneficios tributarios:* Las corporaciones o sociedades anónimas tienen acceso a ciertos beneficios tributarios que no tienen las limitadas o los negocios de propiedad exclusiva.
- ☞ *Facilidad de financiamiento:* A causa de la limitada responsabilidad pecuniaria antes mencionada, muchos inversionistas se sienten más seguros poniendo dinero en una corporación, porque saben que sus activos personales no están expuestos.
- ☞ *Estabilidad:* Como una corporación es una entidad independiente de sus accionistas, no deja de existir al morir uno de ellos. Además, las acciones pueden transferirse sin perturbar la administración del negocio.

3.2 Desventajas

Algunas de las desventajas de la sociedad anónima o corporación son las siguientes:

- ☞ *Costo:* Establecer una sociedad anónima o corporación es muy costoso.
- ☞ *Posibles dificultades tributarias:* Las pérdidas operacionales y los créditos tributarios deben permanecer dentro de la sociedad y no pueden ser utilizados por los accionistas individuales como deducciones personales de impuestos.

☞ *Dificultad para disolverse:* Como una corporación es una entidad legal o persona jurídica, liquidarla puede ser difícil. Todas las obligaciones corporativas tienen que estar pagadas y la documentación correspondiente debe ser registrada ante las autoridades correspondientes.

Según como sean los términos contenidos en el convenio de accionistas, usted puede expandir fácilmente la operación de sus sueños y conceder franquicias adicionales cuando el tiempo y las finanzas lo permitan. Cuando un inversionista no está de acuerdo con la dirección que ha tomado el desarrollo de la sociedad, prevalece la voluntad de la mayoría de los accionistas. Aquí también, como en el caso de las sociedades limitadas, recomendamos enfáticamente que contrate a un abogado para que le redacte el acto de constitución de la corporación, incluyendo una cláusula que rija la compra y la venta de las acciones.

4. FRANQUICIA

Franquicia es el alquiler de un nombre, concepto y sistema de gerencia o manejo a cambio de un porcentaje de las ventas. Mucha gente considera la franquicia una forma más fácil y menos arriesgada de ingresar en un campo tan lleno de riesgos como el de los restaurantes. Y de hecho, lo es, desde ciertos puntos de vista. Hoy día les va mejor, en promedio, a quienes consiguen franquicias, especialmente de compañías internacionales, que a quienes abren por primera vez un restaurante independiente.

Aquí hablaremos de franquicias teniendo en cuenta que no satisfacen una de las premisas de este libro: una franquicia, no importa cuán exitosa o financieramente viable sea, no es su sueño; ¡es el sueño de otro! La franquicia es un método excelente para que quien la concede infle su sueño usando el capital de otras personas (los que obtienen la franquicia). Pero como re-

ceptor de la franquicia, usted contribuirá, a través de regalías y otros pagos, a ensanchar el sueño de otra persona, mucho después de haberse convertido en un experto en restaurantes, con muy poco que aprender del "socio" que se la concedió.

Esto no quiere decir que una franquicia, especialmente de una reconocida compañía, no sea una excelente oportunidad de negocios. Muchos receptores de franquicias están contentos con sus socios corporativos y hacen fila para abrir más sucursales (que son generalmente muy costosas). Las franquicias que mejor funcionan son las de restaurantes de comida rápida, que venden lo mismo en todas partes. El cliente sabe lo que le espera, y elige ir a un McDonald's, por ejemplo, porque será igual o muy parecido al último McDonald's que frecuentó. Y ésa es precisamente la razón por la cual hay tan poca libertad de implantar ideas distintas en una determinada franquicia. En nuestra experiencia, el sueño de muchos de los que aspiran a tener y manejar un restaurante es implantar unos conceptos propios, que reflejen su propia personalidad y lo que tienen para ofrecerle al público. Los elementos que distinguen y hacen único a su restaurante son precisamente aquéllos que son ajenos al precepto básico de las franquicias: la duplicación o repetición del sueño, ya desarrollado, de alguna otra persona. Hemos visto que la gente que se siente atraída por la idea de abrir su propio restaurante generalmente encuentra demasiado estrecho y controlado el restrictivo ambiente de la franquicia y, con frecuencia, después de algunos años siente deseos de retirarse y empezar por su cuenta.

Si, no obstante, usted opta por la franquicia, debe tener en cuenta ciertas cosas. Compruebe cuidadosamente todo lo relacionado con la franquicia que le interesa. Trate de encontrar respuesta a la mayor cantidad posible de las siguientes preguntas:

☞ ¿Qué tan conocida es la franquicia que le interesa? (Recuerde, usted tendrá que pagar una suma sustancial de dinero, en

parte porque el producto que va a vender se supone que tiene ya cierta penetración en el mercado. Si no fuera así, entonces ¿por qué pagaría usted?)

- ☞ ¿Cuánto tiempo lleva funcionando?
- ☞ ¿Es financieramente estable?
- ☞ ¿Se abren con regularidad nuevas sucursales?
- ☞ ¿Han fracasado algunas sucursales? Y en ese caso, ¿por qué?
- ☞ Contacte a otros receptores de la franquicia. ¿Tienen quejas?
- ☞ ¿Está claramente definido el territorio propuesto? ¿Tiene garantizada la exclusividad?
- ☞ ¿Puede usted escoger la ubicación?
- ☞ ¿Hay normas que satisfacer para abrir la sucursal? ¿Qué tan flexibles son?
- ☞ ¿Están especificadas las diversas clases de equipos y accesorios? ¿Deberá comprárselos a quien concede la franquicia?
- ☞ ¿Hay programas de entrenamiento para usted y su personal? ¿Quién los paga: usted o quien da la franquicia?
- ☞ ¿Están fijados los precios? ¿Se le permite a usted ofrecer incentivos de ventas en su sucursal si éstas empiezan a decaer?
- ☞ ¿Hay un mínimo de producto que tenga que comprarle a quien da la franquicia?
- ☞ ¿Qué tanto puede contribuir usted a las campañas de publicidad de la franquicia?
- ☞ ¿Tiene quien da la franquicia planes de financiación bancaria disponibles para usted?

Algunas otras cuestiones respecto al contrato mismo de franquicia que usted debe considerar son:

- ☞ ¿Cuál es la duración del contrato?

■ ¡LEA ESTE LIBRO ANTES DE ABRIR ■ SU RESTAURANTE!

Todos los años se abren, con gran expectativa, cientos de nuevos restaurantes y todos los años una cantidad casi igual se ve forzada a cerrar. El propietario o administrador de un restaurante exitoso es una combinación de emprendedor, entretenedor y mago. Su éxito depende de una administración muy cuidadosa y de su habilidad para atender y satisfacer a los clientes.

Cómo iniciar y administrar un restaurante es una guía práctica de “qué hacer” y “qué no hacer” para salir adelante en este negocio tan volátil. Las historias de éxitos – y fracasos – que en ella se relatan hacen parte de la experiencia de primera mano de sus tres autores, personas con amplia experiencia en la industria del servicio y el buen comer. Su lectura le enseñará cómo:

- Formular un plan de negocio
- Hacer un presupuesto
- Escoger un sitio adecuado
- Configurar un menú
- Crear una atmósfera atractiva
- Contratar y dirigir el personal
- Atraer clientes y mantenerlos
- ... y mucho, mucho más.

Cómo iniciar y administrar un restaurante no sólo le ayudará a decidir si usted es la persona indicada para emprender este negocio y sostenerlo, sino que le ayudará a lograrlo. El libro también incluye un capítulo sobre administración de bares y tabernas.

Brian Cooper trabajó gran parte de su vida en el negocio de restaurantes, no sólo como propietario sino como administrador de prestigiosas cadenas de hoteles. **Brian Floody** tiene más de 30 años de experiencia como propietario y administrador de restaurantes y bares, y es consultor en este campo. **Gina McNeill** ha sido propietaria de restaurante, chef e instructora culinaria.

GRUPO
EDITORIAL
norma
www.norma.com

CC 08188
ISBN 958-04-6611-4



7 706894 081882