



# MISE EN PLACE

GUÍA PARA GESTIONAR TU RESTAURANTE



eIBullifoundation

# MODEL DE GESTIÓ D'UN RESTAURANT

**Com s'ha d'obrir**  
**Com se'l fa funcionar**  
**Com se'l fa evolucionar**

Aquest llibre és una síntesi, no un curs.  
La seva funció és ajudar-te.

# MODEL DE GESTIÓ D'UN RESTAURANT

**Com s'ha d'obrir**  
**Com se'l fa funcionar**  
**Com se'l fa evolucionar**

Un projecte per a pimes de restauració.  
La qualitat i la innovació seran la teva guia.

# CRÈDITS



Aquest és un projecte per a persones que vulguin muntar un restaurant de qualitat, innovant, i que valorin una inversió de 45.000 a 300.000 euros.

Però moltes de les coses que trobaràs aquí serviran per a qualsevol altre projecte.

**La innovació és buscar-se la vida.**

# ÍNDEX

|                                                                                            |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>INTRODUCCIÓ .....</b>                                                                   | <b>12</b>     |
| Com s'estructura aquest <i>Model de gestió</i> ? .....                                     | 15            |
| Empresa.....                                                                               | 16            |
| Muntar un restaurant et converteix en empresari? Què és una empresa? .....                 | 16            |
| Com es poden classificar les empreses? .....                                               | 16            |
| Estratègia i objectius de cada empresa.....                                                | 17            |
| Un projecte per a pimes. El primer sector que abordem és el sector de la restauració ..... | 18            |
| Restauració i turisme.....                                                                 | 19            |
| Innovació.....                                                                             | 19            |
| Què és la innovació? .....                                                                 | 19            |
| Tipus d'innovació.....                                                                     | 20            |
| La innovació en les pimes .....                                                            | 21            |
| Nivell local, regional, universal de la innovació.....                                     | 21            |
| Innovació i creació .....                                                                  | 22            |
| Sobre la creació i la creativitat .....                                                    | 23            |
| La piràmide de la creativitat en la restauració gastronòmica .....                         | 24            |
| La innovació en restaurants d'avantguarda: un model especial .....                         | 25            |
| Innovació, coneixement, formació, educació .....                                           | 26            |
| Quant de coneixement necessito?.....                                                       | 27            |
| Què és l'educació? .....                                                                   | 27            |
| <br><b>LA NOSTRA EXPERIÈNCIA.....</b>                                                      | <br><b>30</b> |
| Els èxits i fracassos van forjant l'experiència.....                                       | 30            |
| La nostra experiència en restauració .....                                                 | 31            |
| elBullifoundation: el nostre projecte actual.....                                          | 35            |
| <br><b>PER QUÈ VULL MUNTAR UN RESTAURANT? .....</b>                                        | <br><b>37</b> |
| Muntaràs un restaurant. Per què? .....                                                     | 37            |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| El vull muntar perquè.....           | 37 |
| Què esperes d'aquest projecte? ..... | 39 |

## **QUINS CONEIXEMENTS TINC SOBRE ELS RESTAURANTS I LA RESTAURACIÓ GASTRONÒMICA?..... 41**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Què és un restaurant? .....                                           | 41 |
| Una curiositat: quin va ser el primer restaurant?.....                | 42 |
| Llavors, què és la restauració gastronòmica? .....                    | 42 |
| Quants tipus de restaurant hi ha? Hi ha milers de possibilitats.....  | 45 |
| Dos criteris vitals per a decidir quin tipus de restaurant vols ..... | 46 |
| 1. Segons la inversió.....                                            | 46 |
| 2. Concepte tancat, concepte obert .....                              | 46 |

## **TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR I CONCRETAR *Comencem.***

### ***Què he de fer? Què he de decidir? ..... 48***

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quina personalitat ha de tenir un emprenedor que vulgui muntar un restaurant?..... | 48 |
| Actituds.....                                                                      | 48 |
| Capacitats cognitives.....                                                         | 49 |
| Capacitats físiques .....                                                          | 50 |
| Capacitats sensorials.....                                                         | 51 |
| Emocions.....                                                                      | 51 |
| Muntaré el negoci jo sol? Qui m'hi acompanyarà? .....                              | 54 |
| Quants diners necessitaràs per a muntar el negoci? .....                           | 56 |

## **COM PUC COMPRENDRE? *Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar..... 57***

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Quantes fases hi ha en la vida d'un restaurant?.....                  | 57 |
| Cada fase té uns processos, unes tasques, uns recursos .....          | 58 |
| L'ordre és indispensable en cada fase de la vida del restaurant ..... | 60 |
| L'ordre, premissa innegociable en la gestió d'un restaurant .....     | 62 |
| Els calendaris, crucials per a organitzar-te .....                    | 63 |
| Calendari 1: De la idea a la inauguració: nou mesos .....             | 65 |
| Calendari 2: Les tres últimes setmanes abans de l'obertura.....       | 68 |
| Calendari 3: El primer any, mes a mes.....                            | 70 |
| Calendari 4: Previsió a cinc anys vista .....                         | 72 |

**LA PAPERASSA** *Guia per a comprendre els aspectes legals, fiscals i laborals del teu projecte Els tràmits, les obligacions i les seves implicacions en el projecte.....* 74

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Comença la paperassa.....                                                                             | 75  |
| Què he de fer? Què he de decidir? La paperassa amb l'administració i altres entitats de control ..... | 75  |
| Procés de constitució.....                                                                            | 76  |
| Tràmits administratius per a la posada en marxa de l'activitat.....                                   | 80  |
| Obligacions comptables .....                                                                          | 83  |
| Obligacions fiscals.....                                                                              | 88  |
| Tràmits en matèria laboral .....                                                                      | 96  |
| Compra o lloguer d'un local .....                                                                     | 110 |
| Llicència d'activitat.....                                                                            | 112 |
| Tràmits en matèria higienicosanitària.....                                                            | 131 |
| Altres tràmits i requisits.....                                                                       | 134 |
| Qui s'ocupa de les tasques?.....                                                                      | 146 |

**LA CONCEPTUALITZACIÓ** *Creant l'ànima del teu negoci Un eix únic: local, gastronomia, marca i equip.....* 149

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Feines simultànies – “Base del teu projecte” .....    | 150 |
| Què és el que tinc? .....                             | 151 |
| Com ho tinc? .....                                    | 151 |
| CREACIÓ DEL CONCEPTE.....                             | 151 |
| Les claus de l'èxit del concepte: com comencem? ..... | 151 |

**L'OFERTA GASTRONÒMICA** *La raó de ser del nostre sector Definició de necessitats i dimensió.....* 153

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Oferta gastronòmica .....                                                | 153 |
| Decidir el tipus i l'estil de cuina que faràs .....                      | 153 |
| Abans d'obrir... ..                                                      | 154 |
| Com i quan faig les proves? .....                                        | 156 |
| Implementació o creació de plats nous a la teva oferta gastronòmica..... | 157 |
| Perfil dels teus clients.....                                            | 159 |
| Menús d'esdeveniments.....                                               | 161 |
| Escandalls i fitxes tècniques.....                                       | 162 |
| Més enllà dels escandalls .....                                          | 166 |
| Què he de tenir en compte per a calcular el preu dels meus plats.....    | 168 |
| El món i la filosofia de servei .....                                    | 178 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| Diferents tipus de serveis .....                   | 179 |
| Oferta de begudes .....                            | 181 |
| La vaixela .....                                   | 187 |
| Com oferirem el nostre producte? .....             | 187 |
| Una vegada obert i definida l'oferta al 100% ..... | 191 |

## **PENSANT EN EL NOSTRE ECOSISTEMA** *L'encaix conceptual del local Com pots fer conviure tots els elements .....* **194**

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Local .....                          | 194 |
| Detalls del local .....              | 194 |
| Como es distribueix una cuina? ..... | 199 |

## **APORTANT VALOR** *La necessitat de crear una experiència Els aspectes intangibles del nostre concepte.....* **209**

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Equip humà .....                                                     | 209 |
| Quins empleats vols? .....                                           | 209 |
| Vestuari .....                                                       | 212 |
| Ah, i com anireu vestits? .....                                      | 212 |
| Com s'anoten les comandes? .....                                     | 213 |
| Com es pren nota del que vol el client? .....                        | 213 |
| Calendaris i horaris .....                                           | 213 |
| Identitat i marca .....                                              | 214 |
| Creació d'una identitat i una marca .....                            | 214 |
| Optar per la creativitat a l'hora de determinar una identitat? ..... | 215 |
| ¿Consells per a triar un bon nom? .....                              | 215 |
| Quin tipus de client? .....                                          | 216 |
| A qui em dirigeixo? .....                                            | 216 |

## **ESTUDI DE MERCAT** *Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri .....* **218**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Què és un estudi de mercat? .....                              | 219 |
| Per a què necessito un estudi de mercat? .....                 | 219 |
| Com puc fer un estudi de mercat? .....                         | 219 |
| Què és el que ha de tenir en compte un estudi de mercat? ..... | 220 |

## **PLA ECONÒMIC DE NEGOCI** *Paral·lelament faig un pla econòmic del negoci .....* **231**

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Per a què necessito un pla econòmic del negoci? ..... | 232 |
|-------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Com elaboro un pla econòmic del negoci? .....                                                          | 234 |
| Abans de començar, volem exposar algunes característiques d'un negoci rendible .....                   | 234 |
| Quant necessito per a muntar un restaurant? .....                                                      | 236 |
| El pressupost d'inversió.....                                                                          | 238 |
| 1. Les despeses d'establiment i constitució .....                                                      | 239 |
| 2. La inversió relacionada amb el local.....                                                           | 240 |
| 3. La inversió en obres d'adequació a la llicència o millores en el local.....                         | 241 |
| 4. Els costos de la posada en marxa del local .....                                                    | 244 |
| Quant guanyarà el restaurant? .....                                                                    | 245 |
| El calendari d'activitat .....                                                                         | 248 |
| Pressupostos .....                                                                                     | 249 |
| El pressupost d'ingressos .....                                                                        | 249 |
| El pressupost de despeses.....                                                                         | 253 |
| Pressupost de matèries primeres.....                                                                   | 254 |
| Costos fixos.....                                                                                      | 256 |
| Pressupost d'arrendament.....                                                                          | 260 |
| Pressupost de despeses generals .....                                                                  | 260 |
| El benefici d'explotació o EBITDA .....                                                                | 265 |
| Càlculs d'impostos, pèrdues i guanys.....                                                              | 266 |
| El compte de pèrdues i guanys i l'impost sobre societats .....                                         | 266 |
| La dotació d'amortitzacions.....                                                                       | 268 |
| El resultat net de l'explotació .....                                                                  | 269 |
| El resultat net financer.....                                                                          | 269 |
| El resultat abans d'impostos .....                                                                     | 271 |
| L'impost sobre societats .....                                                                         | 271 |
| El resultat després d'impostos.....                                                                    | 272 |
| Cash real.....                                                                                         | 272 |
| Determinar el pressupost de <i>cash</i> real generat per l'activitat. El <i>cash</i> .....             | 272 |
| Compte de pèrdues i guanys.....                                                                        | 272 |
| Projecció de resultats.....                                                                            | 273 |
| Com faig la previsió i l'anàlisi a llarg termini per a tenir una visió de futur del restaurant? .....  | 273 |
| Pressupost anual del primer any .....                                                                  | 273 |
| Projeccions a futur .....                                                                              | 274 |
| Benefici mínim necessari .....                                                                         | 275 |
| Quin és el mínim benefici que ha de guanyar el restaurant en relació amb la inversió realitzada? ..... | 275 |

|                                                                 |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| El retorn de la inversió .....                                  | 275  |
| Pla de finançament.....                                         | 280  |
| Qui pot ajudar-me o deixar-me els diners? .....                 | 280  |
| Passos per a elaborar un pla de finançament .....               | 286  |
| Documentació per a demanar un préstec.....                      | 287  |
| Passos per a avaluar les ofertes dels bancs .....               | 289  |
| Passos per a elaborar una previsió de despeses financeres ..... | 290  |
| Ajudes i subvencions .....                                      | 290  |
| Altres fonts de finançament que podem explorar.....             | 293  |
| Control del pla econòmic .....                                  | 293  |
| Com podem controlar el pla econòmic del restaurant? .....       | 293  |
| Algunes recomanacions que cal tenir en compte.....              | 3024 |

# INTRODUCCIÓ





Hola, amic!,

Si tens aquest llibre a les mans hi ha moltes possibilitats que t'estiguis plantejant muntar un restaurant o un altre establiment de restauració. Per això hem realitzat aquest projecte amb CaixaBank, una institució que sempre s'ha caracteritzat pel seu suport i foment de l'emprenedoria i la innovació.

La innovació entesa no com l'objectiu suprem, com un ideal inassolible, sinó identificada en la voluntat de millorar constantment i diàriament.

Però, com podem plasmar aquest somni en un projecte viable, rendible i durador? Et preguntaràs també si tens el coneixement necessari per a portar-ho a terme. Aquesta guia pretén transmetre a les persones que, com tu, tenen aquest somni i no volen escatimar ni un sol esforç a dur-lo a bon port, la idea que amb humilitat, ganes d'aprendre i evolucionar, i amb una actitud oberta, aquest somni pot convertir-se en realitat. En definitiva, es tracta d'una guia per a ajudar-te i acompanyar-te en aquest projecte.

Pot ser que siguis jove, pot ser que no ho siguis tant. Pot ser que siguis principiant, i aquesta sigui la teva primera aventura. Però pot ser que aquest projecte no sigui el primer que abordes, és possible que abans t'hagis atrevit ja a obrir un negoci d'aquest tipus. Tant si ets en un cas com en l'altre, pel molt que t'hi jugues, desitges que tot surti bé. L'important és que tinguis ganes d'invertir els béns més preuats de què disposes, el teu temps i el teu esforç. En aquest sentit, la idea d'aquest projecte és fer-te arribar la nostra experiència en la restauració gastronòmica, a fi d'orientar-te en aquests passos que poden semblar-te certament complicats.

Et pot semblar complicat, però això és perquè en realitat ho és: moltes tecles per tocar, molts aspectes per tenir en compte, molta planificació prèvia, moltes persones que s'han de coordinar, sense comptar els diners necessaris per a portar el projecte a bon port. En efecte, són molts punts els que has de preveure. Però com tot en la vida, una bona organització, una bona planificació de cada fase, t'ajudarà a resoldre un darrere l'altre els temes que es vagin presentant. No sempre et sortirà tot bé, però en la vida no hi ha (gairebé) res irreparable, no hi ha millor escola que la dels fracassos.

Com veuràs en les pàgines següents, és molt important qüestionar-se cada decisió, perquè això ens ajudarà a conèixer les nostres motivacions i les nostres possibilitats, fet que conduirà a uns resultats més satisfactoris. Una de les primeres preguntes ha de ser, inevitablement, la següent: *Per què vull muntar un restaurant?*

Un dels puntals en els quals creiem que s'ha de basar qualsevol projecte és la qualitat. Per la nostra banda, podríem afirmar que és l'única condició: voler oferir qualitat, tant si es tracta d'un restaurant d'alta cuina com de menjar ràpid. La qualitat entesa com l'adequació equilibrada del producte i del servei que oferim a la filosofia del concepte que intentem transmetre. Ajustant la qualitat del producte i del servei a la teva oferta, has de ser capaç de provocar en el client l'experiència que busca quan tria la teva proposta. La voluntat de fer les coses ben fetes ha de ser la base d'un negoci amb futur i el valor afegit que t'ha de diferenciar de la competència.

També penso que el llibre pot interessar a persones que no hagin planejat muntar un restaurant, sinó que estiguin interessades simplement per aquest tipus de procés, però també, i sobretot, per a qui s'hagi plantejat muntar negocis en altres sectors, perquè, en efecte, crec que hi ha molts ingredients en aquestes "receptes" que serviran per a molts tipus de projectes, independentment del sector d'activitat, la inversió o la facturació.

En definitiva, aquest projecte pretén ser una ajuda propera que contribueixi a facilitar uns passos que poden semblar molt arduos, una guia per a planificar i estructurar tot el procés de muntar un establiment de restauració. Però no només això: aquestes pàgines volen acompanyar l'emprenedor no només en el muntatge inicial, abans de l'obertura del restaurant, sinó també en la gestió del dia a dia una vegada el negoci està en funcionament, i fins i tot, si cal, veure de quina manera es pot derivar o evolucionar en marxa per a desembocar en un altre projecte.

Espero que els consells que figuren en aquest *Model de gestió* et resultin útils i t'acompanyin en aquesta aventura valenta i apassionant. Bona sort!

Ferran Adrià

## Com s'estructura aquest *Model de gestió*?

El lector que es troba davant d'aquest llibre és a les portes de fer un recorregut per tot el procés de muntar un restaurant. A priori, qualsevol persona pot pensar que un restaurant és un negoci fàcil, que simplement apujant la persiana ja n'hi ha prou.

Res més lluny de la realitat. La infinitat de lleis que regeixen aquest sector, l'experiència i l'exigència creixent dels clients potencials, l'alt grau de competència i el dur context econòmic (intern i extern) fan de la restauració un dels negocis més complicats que puguem imaginar.

Així, el nostre objectiu amb aquest llibre és poder oferir al lector una visió general de la magnitud de muntar un negoci. Hem intentat seguir una línia temporal del que suposaria muntar un restaurant; tot i això, cada projecte és únic i té els seus propis tempos i etapes, per la qual cosa el lector ha de sentir-se lliure de poder llegir els capítols segons l'ordre que ell consideri.

Dins d'aquesta visió general, aquest llibre és una síntesi i no un curs, que pretén abastar gairebé tots els tipus de negocis de restauració possibles, de manera que el lector podrà llegir explicacions que no encaixin amb el seu restaurant i, sense arribar a saber com, aplicar els diferents aspectes que s'hi detallen.

Així, l'estructura d'aquest llibre es basa en els punts següents:

- Aspectes previs: primeres preguntes que has de plantejar-te abans de muntar un negoci.
- Projecte legal: tots els punts exigibles legalment que necessitaràs per a tirar endavant el teu restaurant.
- “La base del teu projecte”: detallarem els aspectes més atemporals del llibre i que seran les línies mestres del teu projecte. En aquest apartat veurem la importància de treballar amb professionalitat sobre el concepte de negoci, el pla de negoci...
- Línia temporal: especificarem els diferents punts que hauràs d'anar controlant els últims nou mesos abans de l'obertura i que marcaran l'inici del teu projecte.
  - A nou mesos d'obrir
  - Els últims dos mesos
  - Les últimes dues setmanes
- Quan ja estem oberts: veurem que tots els aspectes tractats al llarg del llibre es materialitzen en les claus d'una gestió eficient del teu negoci, que et permeti consolidar tot el treball fet prèviament.

## Empresa

### Muntar un restaurant et converteix en empresari? Què és una empresa?

És possible que qualificar-te d’“empresari” et sembli una cosa grossa. No passa res, no t’has de sentir obligat a fer servir el terme si no t’hi sents còmode. Però és indubtable que un restaurant no deixa de ser una empresa, per petita que sigui. De fet, la definició més usual ens diu que una empresa és una organització o institució dedicada a activitats econòmiques o comercials que té per finalitat satisfer les necessitats de béns i serveis del mercat. Però no oblidis que “empresa” també és, segons el diccionari, tota acció o tasca que comporta dificultat i l’execució de la qual requereix decisió i esforç.

### Com es poden classificar les empreses?

Les empreses poden ser de diversos tipus, segons que es tingui en compte la seva activitat econòmica, la seva grandària, la seva naturalesa jurídica, etc.

Segons l’activitat econòmica:

- Parlem d’empreses del sector primari quan obtenen els recursos a partir de la natura, com les agrícoles, pesqueres o ramaderes, les mineres...
- Les empreses del sector secundari es dediquen a la indústria (transformació de béns) o a la construcció.
- Les empreses del sector terciari es dediquen a l’oferta de serveis i al comerç.

Segons la grandària:

- Pimes: S’anomena *pime* tota aquella empresa que, per la seva mida i els seus recursos, no participa en el mercat industrial per les grans inversions necessàries i les limitacions que imposa la legislació en relació amb el volum de negoci i personal. La major part d’empreses de molts dels països del primer món són pimes. Les pimes es divideixen en:
  - Microempreses: quan no superen els 10 empleats
  - Petites empreses: amb una xifra d’11 a 50 empleats
  - Mitjanes empreses: de fins a 250 empleats

Les xifres esmentades corresponen a la legislació espanyola. Cal assenyalar que cada país presenta legislacions diferents quant als límits que defineixen cada categoria.

*... Ara ho veuràs tot d'una altra manera: el que et semblava que era molt de treball, moltes hores de feina, ara et semblaran poques...*

- Grans empreses: reben aquest nom les empreses els recursos humans de les quals superen la xifra de 250 empleats.
- Multinacionals: grans empreses amb implantació en més d'un país.

Segons la naturalesa jurídica:

- Empreses individuals: pertanyen a una sola persona.
- Empreses societàries: estan conformades per diverses persones. En aquest cas poden ser:
  - Societats anònimes
  - Societats de responsabilitat limitada
  - Societats d'economia social (cooperatives)
  - etc.

Segons la titularitat del capital:

- Empreses privades: el capital d'aquestes empreses està en mans de particulars.
- Empreses públiques: estan controlades per l'Estat o per les administracions públiques.
- Empreses mixtes: el capital és compartit per particulars i per l'Estat.
- Empreses d'autogestió: el capital d'aquestes empreses és propietat dels treballadors.

## Estratègia i objectius de cada empresa

Com resulta lògic, l'estratègia de cada empresa s'ha de correspondre amb els seus objectius, els seus recursos, la seva filosofia, l'eficiència buscada, fins i tot amb la seva capacitat de transformació. Una multinacional o, en qualsevol cas, una gran empresa, pot comptar amb un pressupost de R+D que li permeti abordar projectes altament innovadors, tant com li suggereixi la seva filosofia. Però també una pime pot apostar per la innovació més disruptiva, encara que per a fer-ho és necessari adoptar un model econòmic que ho permeti.

*... El sou que cobraves et semblarà molt alt  
si el compares amb la teva situació actual...  
Quan hakis de pagar els teus empleats,  
comprendràs què significa tenir un negoci.....*

## **Un projecte per a pimes. El primer sector que abordem és el sector de la restauració**

En el teixit industrial espanyol, les petites i mitjanes empreses (pimes) exerceixen un paper crucial. Són la xarxa, la trama que aglutina la societat no només des del punt de vista laboral o econòmic, sinó fins i tot humà i cultural. Som un país en el qual preval la “cultura” de l’emprenedoria, del petit negoci, de l’aposta per un projecte manejable.

Per descomptat, aquesta fórmula no és la predominant en tots els sectors, ja que alguns d’aquests requereixen formats amb dimensions de vegades molt més grans. Però si concretem en la restauració, més del 90% de les empreses són petites i mitjanes.

En aquest sentit, aquest projecte pretén erigir-se com una guia per a petits i mitjans emprenedors i, per què no, no només del món de la restauració. En molts aspectes, entre pimes del món de la restauració i pimes d’altres sectors, són molts més els punts en comú que no els que els diferencien. La necessitat d’organització, de previsió econòmica, de planificació en el temps, de tramitació administrativa, de règim fiscal, etc., són elements que trobem en la restauració no tant pel sector al qual pertany aquest tipus de negoci, sinó per les dimensions de l’empresa.

Aquesta guia està dirigida, doncs, a les pimes, focalitzant en les del sector de restauració, encara que els diferents experts podran extrapolar o prolongar aquests ensenyaments a altres sectors. La nostra voluntat és orientar per poder plasmar pimes amb qualitat, que funcionin bé, que estiguin ordenades perquè el resultat econòmic també funcioni. En aquest sentit, volem solucionar un problema, en un país en el qual moltes vegades es munten negocis pensant que es tracta d’una cosa senzilla, quan és tot el contrari.

Potser deus pensar que per a muntar un negoci has d’haver estudiat empresarials, o administració d’empreses o... Res de tot això. Molts dels nostres emprenedors són persones que no han estudiat en escoles de negocis, ni tenen experiència en empresarials, però sí que tenen la capacitat per a tenir èxit en aquest tipus de projectes. Només necessiten les eines adequades per a començar. I aquesta és la missió que ens hem proposat en aquest projecte.

## Restauració i turisme

En bona part del nostre territori, el turisme és una realitat amb la qual convivim diàriament. És el context de moltes zones d'Espanya, ja es tracti d'un turisme de temporada (d'estiu però també d'hivern) o constant durant tot l'any (per exemple, a les ciutats). El funcionament d'un restaurant de temporada difereix en molts aspectes d'altres tipus de restaurants. D'entrada, fia el gros de la seva activitat i també de la seva facturació a uns mesos a l'any, mentre que en la resta dels mesos, com que aquesta facturació és mínima o nul·la, pot estar-se tancat.

## Innovació

## Què és la innovació?

Encara que la innovació significa etimològicament ‘canvi nou’, en l’ús general el concepte es fa servir per a designar propostes i invents que s’implementen com a nous productes, serveis o procediments que troben una aplicació amb èxit quan s’imposen al mercat a través de la difusió. De fet, encara que de manera simplificada, els diccionaris ofereixen una definició que inclou aquest sentit: la innovació és la ‘creació o modificació d’un producte, i la seva introducció al mercat’.



Freqüentment, la innovació està relacionada fortament amb la creativitat, el descobriment i la invenció. Per a proposar un canvi que representi la introducció d'alguna cosa nova, és necessari que es produeixi un procés creatiu. Aquest pot comportar un canvi molt radical, i llavors parlem d'un resultat disruptiu, o bé proporcionar únicament una variació respecte d'alguna cosa ja existent. Aquests dos conceptes, innovació i creativitat, s'associen sovint a àmbits com la indústria, l'empresa, l'educació i l'art.

## Tipus d'innovació

Aquí veiem alguns exemples de tipus d'innovació, depenent de l'àmbit al qual s'apliquin:

- Innovació empresarial. La innovació és molt important en el sector empresarial, ja que molt sovint pot constituir el factor diferencial amb la competència. El concepte d'innovació empresarial pot fer referència tant als resultats com a la mateixa organització de l'empresa. És a dir, pot tenir en compte la introducció de nous productes o serveis al mercat, o bé pot remetre a la gestió de l'empresa. Els productes o serveis que es comercialitzen poden no suposar un canvi en si mateixos, ja que la innovació es pot centrar en un nou enfocament de productes ja existents. Quant a l'empresa, aquesta pot ser l'objecte de la renovació, generalment mitjançant l'actualització de les demandes del mercat o, principalment, mitjançant l'optimització i la racionalització dels diferents processos que intervenen en la seva activitat.
  - El concepte *d'innovació disruptiva* s'utilitza de forma particular en el món empresarial. Una innovació disruptiva és aquella orientada a un públic minoritari i que ràpidament es converteix en una realitat amb una gran demanda comercial. Aquest tipus d'innovació es dona, per exemple, quan noves empreses presenten nous productes, serveis o models de negoci que superen de manera radical empreses capdavanteres del mateix sector.
- Innovació tecnològica. A causa del continu avanç en el camp de les noves tecnologies, aquest sector incideix fortament en la innovació. En molts casos, aquesta se centrarà en una modificació evolutiva de productes ja existents (com ara les diferents generacions de telèfons mòbils), encara que en altres casos adoptarà un caràcter més radical, quan es tracta d'introduir nous conceptes o productes que no existien anteriorment.
- Innovació educativa. El terreny de l'educació és un dels que més permeten un enfocament innovador en els seus paràmetres, ja que està subjecte a l'exigència contínua de millora i de rendiment més òptim (vegeu la pàg. següent).



## La innovació en les pimes

Com s'ha assenyalat anteriorment, quan es parla d'innovació sembla que només les grans empreses, siguin o no multinacionals, es poden permetre tirar endavant una política en aquest sentit, mantenir un departament de R+D o basar la seva raó de ser en la innovació i en els resultats creatius.

En realitat, les pimes també són un terreny abonat per a la innovació, només que, com és lògic, juguen amb altres recursos i objectius. De vegades, grans multinacionals van néixer d'un petit negoci que va apostar per la innovació, com és el cas de Zara, que va començar sent una botiga i després s'ha convertit en un autèntic gegant de la moda.

Sense arribar a aquests extrems, el primer bar que va posar una màquina de tabac al seu local estava introduint una innovació fonamental: estava convertint-se, en certa manera, en un estanc. El mateix va ocórrer amb la primera màquina escurabutxaques, i amb el bar que de sobte va passar a ser, d'alguna manera, un casino.

La capacitat i el nivell d'innovació poden arribar a ser molt alts en una pime, com ha passat en alguns restaurants d'avantguarda.

*En la innovació no hi ha gurus,  
tu has de ser el teu propi guru*

## Nivell local, regional, universal de la innovació

A l'hora de parlar d'innovació, se sol parlar del grau de disrupció, de la radicalitat de les noves aportacions, de la importància dels productes o serveis nous, etc. Però poques vegades es parla d'un fet que és fonamental: l'escala a la qual es jutja aquesta innovació. Una persona (o una empresa) pot ser enormement innovadora a una escala local, en el seu entorn més proper, per a la qual cosa segurament s'haurà limitat a adaptar a les seves necessitats una innovació ja existent, adoptada en un altre lloc i per a una escala més àmplia. En aquest sentit, si es trasllada la innovació local a un àmbit geogràfic més alt, moltes vegades deixa de tenir importància.

Traslladat al món de la restauració, un emprenedor pot adoptar un concepte que potser ha vist a Nova York i que és inexistent en altres llocs. Haurà introduït aquest nou concepte a Europa. Potser no l'haurà creat, però serà un innovador. A escales inferiors funciona exactament igual: si existeix en altres països, pot implantar la innovació a escala nacional; encara més, si existeix en una altra ciutat del país, innovarà a escala local si la introdueix a la seva ciutat. De vegades, aquest trasllat, aquesta implantació en un altre lloc, propicia que un negoci funcioni de manera molt millor que al seu lloc d'origen.

## Innovació i creació

Acabem de veure que hi ha una relació directa entre innovació i creació, però que aquesta relació no és exacta. En realitat, podríem dir que la innovació és la creació que funciona. Però, què és la creació? I la creativitat?

### Què és la creativitat? Definició i contextualització

#### ***Creativitat***

Capacitat de crear, facultat de generar noves idees o conceptes, o noves associacions entre idees i conceptes coneguts, que habitualment produeix solucions originals.

#### ***Crear***

Produir, instituir, idear, construir o realitzar alguna cosa que no existia, partint de les pròpies capacitats.

#### ***Creació***

Procés de donar naixement a alguna cosa que no existia, després d'un procés tecnològic, físic, biològic, químic, mental, etc. També s'anomena *creació* el fruit d'aquest procés; és a dir, el resultat del procés creatiu.

#### ***Procés creatiu***

Conjunt o sèrie d'accions destinades a crear alguna cosa, que se succeeixen en el temps i que acaben generant algun tipus de resultat creatiu. És, en certa manera, l'on, el com, el qui i allò amb què es produeix la creativitat.

#### ***Actitud creativa***

Predisposició a focalitzar qualsevol actuació des d'una òptica creativa, tant en el sentit de ser creatiu davant qualsevol situació como en el d'aprofitar qualsevol situació amb finalitats creatives.

#### ***Creatiu***

Qualsevol persona amb creativitat. El terme *creatiu* també es fa servir en publicitat per a designar al professional que crea i aporta idees per a una campanya publicitària.

### ***Creativitat i innovació: Tres propostes de diferenciació***

- La creativitat és la facultat de crear o la capacitat de creació, mentre que la innovació és el resultat d'una idea (l'aportació creativa) que té una aplicació pràctica. La diferència és el rendiment potencial d'aquesta idea, que en innovació va implícit, mentre que en creativitat, no.

- Segons Dew-Marshall, la creativitat consisteix a alliberar el potencial de la ment per a concebre noves idees, i la innovació consisteix a introduir el canvi en sistemes relativament estables.
- La innovació consisteix a aplicar un nou ús, un nou enfocament a una cosa que ja existia. La creativitat no només ha de trobar un nou ús, sinó que a més ha de generar alguna cosa nova.

### **Sobre la creació i la creativitat**

Per a parlar de creació o creativitat podem recórrer a les definicions més tècniques, precises i objectives, però també podem recórrer a metàfores, a associacions d'idees, basades en l'experiència de cadascú; en aquest cas, la nostra. Segons aquest enfocament, la creativitat...

- És la capacitat de crear.
- És pura lògica.
- És donar respostes a preguntes.
- És tenir idees noves, desenvolupar-les i que en surti alguna cosa nova.
- És veure el que gairebé ningú no veu, perquè tot existeix.
- És ser lògic.
- És donar respostes a preguntes.
- És la capacitat de somiar.
- És buscar el que hi ha més enllà; de vegades ho trobes, de vegades no.
- És veure la vida d'una altra manera.
- És canviar d'opinió cada dia.
- És l'error continu, aquí hi ha l'emoció.
- És democràcia.
- És fer les coses noves, abans que els altres.
- És portar les coses al límit, però que aquest límit es toqui.
- És obrir camins perquè d'altres hi entrin.
- És un repte contra un mateix.
- És introduir per primera vegada alguna cosa, fer-la néixer, o produir una cosa del no-res.
- Crear és no copiar.

- És voler fer les coses que no saps fer.
- És intentar fer el que no saps fer.
- La creativitat és evolució, tret que inventis també el *big bang*.
- La creativitat no és l'actitud, són els resultats.
- La creativitat és crear-te problemes, i la majoria de persones no en volen.
- Les idees són fàcils, només cal tenir-les.

## La piràmide de la creativitat en la restauració gastronòmica

El grau de creativitat és un criteri important a l'hora de decidir quin tipus de restaurant vols muntar. De fet, fins i tot és possible que el factor creatiu sigui una de les teves motivacions.

Com podràs veure tot seguit, els nivells de creativitat són molt diversos: des de l'exigència creativa pràcticament inexistent, que es dona quan reproduïxes receptes ja creades, fins al màxim nivell d'exigència creativa, quan estableixes un procés creatiu propi que et permet un alt grau d'eficiència i disrupció.

Cal no confondre's. En tots aquests nivells, sense cap excepció, no només és possible desenvolupar l'ofici amb el màxim d'exigència de qualitat, sinó que és una cosa que mai no has de perdre de vista. Fins i tot si et dediques a reproduir receptes ja existents, la qualitat ha de ser per sobre de tot.

Una vegada establerta aquesta exigència bàsica, el teu restaurant oferirà un nivell més o menys creatiu segons la teva personalitat (o la del xef de cuina), els teus mitjans, els teus ideals, el teu concepte del que és la cuina, la teva ambició per crear alguna cosa que superi l'anterior, etc.



Aquesta piràmide està centrada en la restauració gastronòmica, però, òbviament, canviant les “receptes” per un altre producte o servei, es pot extrapolar a altres sectors i disciplines.

*Hi ha qui cuina el que hi ha,  
hi ha qui cuina coses noves*

## La innovació en restaurants d'avantguarda: un model especial

Els restaurants de gastronomia d'avantguarda són un exemple de pimes que han estat capaces de desenvolupar un model propi d'innovació. Però, per què s'ha produït aquesta conjunció que ha propiciat aquest model? En primer lloc, s'ha treballat molt dur, intensament, hi ha hagut una forta aposta per la innovació, com va succeir a elBulli. D'altra banda, és indispensable tenir en compte el talent de tota una generació que ha estirat el carro.

Com va ser possible sostenir aquest model a elBulli? El més important va ser l'aposta, decidir que s'invertiria tot el possible en innovació, i que els negocis paral·lels que es poguessin anar aconseguint servirien justament per a finançar-la. Algunes vegades va ser una aposta dura, perquè la rendibilitat no sempre va estar assegurada, però la confiança en aquesta via va resultar fonamental per a l'èxit de la fórmula.

Durant uns anys, una sèrie de restaurants han capitanejat aquest fenomen pel que fa a la innovació disruptiva, i han arrossegat una bona part del sector, que després s'ha centrat en la innovació a un nivell evolutiu.

Una possible definició del que seria el compromís amb l'avantguarda és que, quan algú ha pujat a aquest tren, el del màxim nivell de creació, està disposat a tot, fins i tot a tancar el seu negoci, abans que deixar de fer avantguarda.

Però cal tenir en compte que això no és el més normal, és un nivell extrem. Si vols muntar un restaurant, oblida't de fer avantguarda... o gairebé. S'ha de tenir molt clar, l'aposta és duríssima.

Suposant, malgrat tot, que el teu restaurant sigui d'avantguarda, necessitaràs saber com has d'implementar aquest model, com funciona el dia a dia de la creació i la reposició de plats.

*L'avantguarda és als que maten,  
i a ningú li agrada que el matin*

## Innovació, coneixement, formació, educació

La relació entre els diferents termes que apareixen en aquest títol és molt important perquè el “cercle virtuos” de l'èxit d'un projecte es pugui engegar. Per a fer innovació cal tenir coneixement; per a tenir coneixement t'has de formar, la formació s'adquireix amb educació contínua.

El coneixement serà vital per a l'èxit d'un negoci, sobretot si aquest és innovador. Aquest coneixement, el pots adquirir formant-te sol o bé mitjançant l'educació. Els recursos per a accedir al coneixement avui dia són molt nombrosos i variats.

A més de l'educació formal, hi ha la possibilitat d'autoformar-se gràcies a les biblioteques, on es té accés a milers de documents de tot tipus, o a Internet, on es pot accedir a informació de tots els nivells, des de la divulgació pura fins a les revistes científiques o acadèmiques més sofisticades.

Avui dia, Internet propicia que la gent jove tingui una gran qualitat i un coneixement increïble. Una altra cosa és com s'utilitzi aquest coneixement, un aspecte que dependrà directament de la teva personalitat i de les característiques d'aquesta; si ets rigorós, persistent, etc.

En qualsevol cas, amb l'extrema competitivitat que hi ha, és indispensable que et formis contínuament, seguint cursos, assistint a congressos, veient blogs de crítics o *foodies*... O fins i tot reflexionant quan treballes, quan investigues alguna cosa en concret del teu treball, sempre que tinguis aquesta voluntat d'aprendre. En efecte, mentre reflexiones sobre un tema en concret, aprens, ordenes el coneixement, contextualitzes, poses les coses al seu lloc. Es tracta d'una manera diferent d'educar-te.

## Quant de coneixement necessito?

Si vols muntar un restaurant, has de ser conscient que és impossible que sàpigues tot allò relacionat amb els negocis, amb la cuina, amb la sala. D'entrada, aquests coneixements dependran molt de si ets un cuiner, un restaurador o totes dues coses. És una disciplina tan àmplia que és impossible saber-ho tot, i per aquest motiu hi ha especialistes: cuiners, pastissers, sommeliers, gestors, etc.

En aquest sentit, volem aportar la nostra experiència amb tots els documents que trobaràs en aquesta guia. Potser pensaràs que alguns són excessius, que sobren, però t'assegurem que ho veuràs d'una altra manera quan tinguis una visió global del tema.

Partint de la base que has de seguir formant-te sempre, la gran pregunta és quina quantitat de coneixement has de tenir per a fer funcionar un restaurant. Aquesta també és la pregunta que ens guia, a elBulliLab, en la nostra investigació a partir de la metodologia Sapiens.

Ho descobriràs a mesura que vagis avançant en el teu projecte, i veuràs fins a quin punt has de seguir recollint coneixement, en quina quantitat i de quina manera, i per quina raó és indispensable que et segueixis formant. Per això, en primer lloc contextualitzarem què és l'educació, quines són les seves modalitats, a quines formes pots recórrer i quines et seran útils per a avançar.

## Què és l'educació?

Hem deixat clar ja que per a emprendre qualsevol projecte, per exemple per a muntar el teu restaurant, hauràs de tenir en compte l'educació. És indispensable que et vagis formant, educant, actualitzant els teus coneixements.

Però, què és l'educació? Anomenem *educació* el procés de socialització, assimilació de coneixements i normes de conducta, maneres de ser i formes de veure el món per part de les noves generacions.

### Tipus d'educació

- L'educació formal (tipus d'educació que moltes vegades considerem que és sinònim d'educació en general) és l'educació escolar; és a dir, la presentació sistemàtica d'idees, fets i tècniques als estudiants. Aquesta educació té lloc en escoles, instituts, universitats i mòduls; és a dir, en el que s'anomena el *sistema escolar*. La participació i consecució dels objectius per part de l'estudiant es reconeix mitjançant certificats d'estudis i títols oficials. Hi ha dos tipus d'educació:
  - Educació obligatòria: és la que s'imparteix a nens i adolescents fins a una edat determinada, que varia segons les legislacions de cada país. A Espanya, l'educació

obligatòria inclou l'educació infantil, l'educació primària i l'educació secundària obligatòria.

- Educació no obligatòria: consisteix en els estudis que no es consideren obligatoris en els plans d'educació. A Espanya està formada pel batxillerat, els mòduls professionals i l'educació universitària. També rep el nom d'educació mitjana i educació superior.

Dins de l'educació no obligatòria, la societat moderna atorga una importància cada vegada més gran al concepte d'*educació permanent* o *continua*, consistent a allargar la formació fins a més enllà de la universitat, amb un caràcter d'actualització i renovació contínues.

- L'educació no formal és la que es desenvolupa a partir de cursos, acadèmies i altres institucions que no es regeixen per un currículum particular i oficial d'estudis. La finalitat d'aquest tipus d'educació és, com en la formal, educar, encara que no es reconeix la seva participació per mitjà de certificats ni títols.



- L'educació informal és la que es rep ja no en institucions oficials o no, sinó en els àmbits socials on es conviu, i mitjançant les activitats quotidianes que s'exerceixen. És l'educació que s'adquireix progressivament al llarg de tota la vida, i es dona sense cap intenció educativa. Conviure amb persones experimentades, llegir llibres, participar en activitats no educatives... es considera que són actes que contribueixen a l'educació cultural, conductual i social dels individus.

Cal assenyalar que el progrés de les tecnologies i el canvi de paradigma sociocultural de les societats del primer món, derivat de la globalització, atorga un caràcter cada vegada menys formal a l'educació fins i tot de les edats més primerenques de l'ésser humà.





# LA NOSTRA EXPERIÈNCIA

## Els èxits i fracassos van forjant l'experiència

Potser et preguntes com ens hem atrevit a llançar-nos a una aventura com la redacció d'aquest llibre. Tenim algun crèdit a l'hora de donar-te consells, d'acompanyar-te en el teu projecte? Segurament ens avala el fet no només d'haver dirigit un restaurant, per molt que aquest sigui una referència com ho va ser elBulli, sinó que, com veuràs en aquestes pàgines que segueixen, hem abordat diverses vegades el mateix procés que tu vols començar. Unes vegades amb èxits, altres vegades amb fracassos. Com t'explicarem, no hi ha escola que ensenyi més que fracassar. En aquest cas, t'ajudarem a minimitzar els riscos.

Abans de res, què entenem per èxit? I per fracàs? Com els defineixen els diccionaris? Entre altres significats, ofereixen els següents:

- **Èxit**  
Resultat feliç d'un negoci, actuació, etc.
- **Fracàs**  
Resultat advers d'una empresa o negoci.

En definitiva, com assenyalàvem més amunt, el resultat és l'aspecte que es té en compte a l'hora de determinar quin projecte o acció són un èxit o un fracàs.

Tot i això, les coses no són mai totalment blanques o negres, i és important relativitzar, sempre que sigui possible. En la nostra carrera, el concepte d'*èxit* o *fracàs* és relatiu. Per exemple, si la major part de la gent pot estar d'acord que elBulli va ser un èxit, cal no oblidar que, fins al 1998, moltes vegades no estava ple. Segons els paràmetres usuals, fins a aquell any era més un fracàs que un èxit.

Un altre exemple: el concepte de Fast Good, o el de Nhube, van fracassar com a model de negoci a causa de la gestió amb què es van portar a terme, però el concepte va resultar interessant i ha donat lloc a desenvolupaments posteriors. És a dir, pot ser que un negoci tingui èxit en relació amb la seva creació, i també el tingui en la seva gestió. O pot ser que en aquesta última fracassi malgrat l'èxit de la fase de creació.

Al món anglosaxó s'acostuma a dir que els fracassos ensenyen, que són la millor escola. Això és una realitat, encara que sempre cal anar amb compte que no ens ocorri molts cops i que, entre altres coses, siguem capaços de suportar-ho des d'un punt de vista econòmic.

Si observem els negocis que apareixen en les pàgines següents, i analitzem què ens van aportar, el primer que se'ns ocorre és que, gràcies a ells, vam aprendre moltíssim, i si podem fer aquest llibre és perquè en aquesta llista s'expliquen tant els èxits com els fracassos.

Molts d'aquests negocis estan tancats a dia d'avui. Amb la nostra experiència actual veiem que, en molts casos, encara no en sabíem prou per a agafar les regnes de tot allò necessari, per a tenir la paella pel mànec, el poder de decisió, i que aquest fet va ser determinant per a una caducitat prematura. Per sort, l'experiència és un grau, i cada cop anem aprenent més a no cometre els mateixos errors.

Així i tot, cal pensar que moltes vegades els conceptes, els negocis, les fórmules, els formats, tenen una data de caducitat. És inevitable? En qualsevol cas, aquesta caducitat es pot demorar si sabem evolucionar, avançar-nos als canvis de tendència o de necessitats de mercat. En cas que no sapiguem fer-ho, un negoci d'èxit es pot convertir en fracàs en un any, en deu anys, en vint anys.

Però també pot ser que es mori d'èxit, i en aquest cas, podem parlar de fracàs?

## La nostra experiència en restauració

Com hem indicat, aquí presentem tots els negocis que hem obert en el sector de la restauració des de la segona meitat de la dècada de 1980. Alguns els hem abordat sols, altres vegades hem comptat amb socis. En aquest sentit, recentment, Albert Adrià, amb elBarri, ha establert una associació amb uns socis estables, els germans Iglesias, que està donant fruits molt interessants.

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1984</b> | <b>elBullirestaurante</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br>Amb Juli Soler i Ferran Adrià (i a partir de 1985, amb Albert Adrià), elBulli inicia la seva marxa definitiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>1986</b> | <b>El Bistrot del Bulli</b><br><b>RESTAURACIÓ INFORMAL</b><br>S'obre un <i>bistrot</i> a la discoteca Passarel·la d'Empuriabrava.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>1989</b> | <b>Bel-Air/Samoa/Network/Can Bosch/Chévere</b><br><b>RESTAURACIÓ INFORMAL</b><br>Assessoraments gastronòmics en diferents establiments de restauració de Barcelona i altres llocs de Catalunya.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1990</b> | <b>Restaurant Reina de España</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br>Assessorament gastronòmic al restaurant Reina de España, a Puerto Rico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>1992</b> | <b>Hotel Bernat II – Calella</b><br><b>RESTAURACIÓ DE CÀTERING</b><br>Assessorament gastronòmic a l'hotel Bernat II de Calella.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1993</b> | <b>Dim-sum/Ñam Ñam</b><br><b>RESTAURACIÓ INFORMAL/COL·LECTIVITATS</b><br>S'obren dos conceptes a la UPC, Dim Sum i Ñam Ñam, que obren un camí en els menjadors universitaris.<br><b>- Semon</b><br><b>RESTAURACIÓ DE CÀTERING</b><br>Assessorament gastronòmic per a banquets i per a la botiga gourmet.<br><b>- Hotel Santa María de la Huerta</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br>Assessorament gastronòmic per al restaurant de l'hotel Santa María de la Huerta, a Sòria.<br><b>- Restaurant Mas Pau</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br>Toni Jerez i Xavier Sagristà es fan càrrec del restaurant Mas Pau, juntament amb Ferran Adrià i Juli Soler, i més tard passaran a ser-ne els propietaris únics. |
| <b>1994</b> | <b>Restaurant Talaia</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br>S'obre el restaurant Talaia, del qual elBulli participa com a soci. És el primer projecte de restauració a Barcelona.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1995</b> | <b>elBullicatering</b><br><b>RESTAURACIÓ DE CÀTERING</b><br><p>La cuina, la filosofia i el servei d'elBulli traslladats al món del càtering. Durant anys, un ampli equip de professionals, capaços d'atendre les demandes més exigents en qualsevol part d'Espanya i d'Europa, va portar la qualitat d'elBulli a qualsevol part d'Espanya o d'Europa.</p>                                                                                                                                                                                      |
| <b>1998</b> | <b>Casino de Madrid</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br><p>Juntament amb el Casino de Madrid es treballa a La Terraza del Casino, un restaurant gastronòmic per al qual es tria Paco Roncero com a xef.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>1999</b> | <b>Hacienda Benazuza</b><br><b>RESTAURACIÓ DE LUXE</b><br><p>Efectuem l'assessorament en tot el tema de restauració d'aquest hotel, un dels més increïbles del món, amb una oferta gastronòmica viva, actual i moderna, desenvolupant conceptes d'esmorzars, banquets, restaurant a la piscina, etc.</p>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>2000</b> | <b>Restaurant Julius</b><br><b>RESTAURACIÓ INFORMAL</b><br><p>Assessorament amical en concepte i implementació d'un restaurant temàtic sobre el món del mar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>2001</b> | <b>Comença la col·laboració amb NH, que es concreta en dos projectes:</b><br><b>RESTAURACIÓ INFORMAL</b><br><p>- <b>Nhube:</b> Un projecte amb el qual es volia reflexionar sobre com ha de ser la restauració en hotels de 3 i 4 estrelles, i que va servir per a canviar la visió sobre aquest tema.</p> <p>- <b>Fast Good:</b> Una revolució en el món del <i>fast food</i>. Plats elaborats amb productes seleccionats amb el criteri més rigorós, en un espai innovador que convidava a gaudir de receptes saludables i imaginatives.</p> |
| <b>2005</b> | <b>Inopia</b><br><b>RESTAURACIÓ INFORMAL</b><br><p>El primer projecte d'Albert Adrià al voltant de les tapes. Segurament es va convertir en el primer <i>gastrobar</i>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

**2011/2016 BCN 5.0**
**RESTAURACIÓ DE LUXE / INFORMAL**

Fem un projecte de restauració amb els germans Iglesias al Paral·lel de Barcelona, en una zona que es podria denominar el “Barri Adrià”, articulats en diversos conceptes:

- D'un costat s'obre **Tickets**, lloc on es dóna un impuls important al tema de les tapes modernes.

- **41º** va començar com a cocteleria on se servien snacks i després es va convertir en **41º Experience**, un espai de luxe on es pot degustar un llarg menú de snacks, còctels, vins, begudes...

- **Patka** és el primer restaurant ètnic del projecte, on dialoguen el Japó i el Perú, amb una filosofia basada en les tècniques *bullinianes*.

- **Bodega 1900** és un espai amb el qual es volen recuperar conceptualment aquests establiments tal com eren el 1900, amb elaboracions com salaons, adobats, conserves, fumats, embotits, confitats...

- **Niño Viejo**, una *taquería* en la qual es vol servir una cuina mexicana informal, amb *botanas*, *tacos*, etc.

- **Hoja Santa** és un espai situat al costat de Niño Viejo, al qual es vol traslladar el concepte de Tickets, però prenent com a punt d'inspiració la cuina mexicana.

- **Enigma**, un concepte d'alta gastronomia amb què es vol explorar el límit del que significa un restaurant, i en el qual serà tan important on i com es menja com què es menja.

---

**2015**
**Heart**
**RESTAURACIÓ DE LUXE / ESPECTACLE**

Projecte desenvolupat a Eivissa juntament amb Le Cirque du Soleil, que pretén ser una col·lisió entre gastronomia, art, espectacle, circ, música...

## elBullifoundation: el nostre projecte actual

Quan el 30 de juliol de 2011 elBullirestaurante va tancar les portes com a tal per convertir-se en elBullifoundation, vam deixar lògicament les nostres activitats relacionades amb la restauració activa, però ens vam proposar sobretot canviar de format per seguir investigant en tot allò relacionat amb la gastronomia.

elBullifoundation és una entitat jurídica que dedica els seus fons al que denominem el projecte Sapiens de la restauració gastronòmica. Des de la seva seu d'elBulliLab, al carrer de Mèxic, a Barcelona, un equip format per unes cinquanta persones de diferents disciplines (cuiners, dietistes, historiadors, biòlegs, artistes, arquitectes, dissenyadors gràfics, arqueòlegs, etc.) està decodificant els diferents processos que conflueixen en la restauració gastronòmica com a disciplina: els processos de creació, de reproducció, d'experiència, de màrqueting i comunicació, de gestió, d'administració, i un llarg etcètera, així com la seva contextualització històrica amb la finalitat de conèixer l'evolució d'aquesta disciplina.

Es tracta d'un projecte del qual aquest *Model de gestió* forma part lògicament, ja que aborda els processos i les tasques que s'han de tenir en compte a l'hora de conceptualitzar, muntar, obrir, posar en funcionament i fer evolucionar un restaurant.

El fruit d'aquesta recerca per mitjà de la metodologia Sapiens es vehicula a partir de *Bullipèdia*, una plataforma multiformat amb la qual s'ordenen i es difonen tots els continguts creats. Aquests formats poden ser:

- Llibres
- Pàgines web + xarxes socials
- Exposicions
- Aplicacions
- Exposicions
- etc.



*Els formats de Bullipèdia*



# PER QUÈ VULL MUNTAR UN RESTAURANT?

## Muntaràs un restaurant. Per què?

La pregunta que encapçala aquest apartat no és, òbviament, una pregunta inútil. Encara més, la resposta a aquesta pregunta ens donarà les claus del projecte, serà la base de tot l'“edifici” que vols bastir. És possible que vulguis muntar un restaurant per fer-te ric o, sent més realista, per guanyar-te la vida decentment.

Com comencem el negoci? N'hi ha una sola forma? És clar que no, en realitat hi ha diverses maneres de començar, depenent de quin hagi estat el detonador: potser ja tenies un local i vas arribar a la conclusió que seria ideal per a un establiment de restauració. O potser vas començar amb el concepte, fruit d'un càlcul o bé d'una il·lusió. Possiblement sempre has pensat que volies tenir un restaurant, o un bar, o... En qualsevol cas, sempre hi ha un punt de partida, en el qual es poden combinar diversos factors, i que serà el que et marcarà els passos següents.

A partir d'aquest punt, és molt important que demanis consell a un professional, si tens l'oportunitat de fer-ho. Quan dispois ja d'un primer concepte esbossat, que puguis explicar mitjançant un senzill pla de negoci o *business plan*, és molt interessant escoltar la veu i l'experiència de qui ja hagi muntat un negoci en la seva vida, sobretot si tu no estàs en aquest cas.

## El vull muntar perquè...

### Tinc un local ideal per a un restaurant

Sóc propietari d'un local que, per la seva configuració i característiques, té grans possibilitats si el destino a establiment de restauració.

## PER QUÈ VULL MUNTAR UN RESTAURANT?

### La ubicació del meu local em fa pensar en el tipus de negoci més adequat

Sóc propietari d'un local situat en un lloc "calent" per a la restauració, i penso, en conseqüència, a destinar-lo a restaurant.

### Penso què falta als voltants del meu local (què seria rendible)

Tinc un local situat en un lloc en què no hi ha, o pràcticament no hi ha, establiments de restauració. És una mancança entre els serveis de la zona, i penso que per aquesta raó un restaurant funcionaria molt bé.

### Tinc un concepte molt definit del projecte, i ja estic preparat

Se m'acut un concepte molt definit per a muntar un restaurant, tenint en compte tots els paràmetres en qüestió: local, ubicació, inversió, socis, clientela potencial, perfil del restaurant, etc.

### Sóc cuiner i vull muntar el meu propi restaurant

Fa molts anys que treballo de cuiner, i el món de la restauració no té secrets per a mi des del punt de vista de la cuina. Però sempre he treballat per compte d'altri i ara vull tenir el meu propi restaurant.

### No sóc cuiner, però sempre he volgut tenir un restaurant

Sóc un gran aficionat al món de la cuina, tinc uns gustos molt definits i, en definitiva, la cuina és la meva passió. Per això, en el moment de pensar a obrir un negoci propi, el que més em ve de gust és muntar un restaurant.

### Vull aprofitar sinergies amb un soci/amic

Conec una persona amb la qual hi ha un enteniment excel·lent i que sempre hem pensat que un dia muntaríem junts un negoci. A l'hora de concretar, el que més ens ve de gust és un restaurant.

### Tinc uns recursos i penso què hi puc fer

El meu punt de partida són uns recursos que tinc estalviats o invertits, i que vull fer treballar muntant un negoci. Com que el món de la restauració em sembla un sector molt dinàmic i interessant, opto per invertir en un restaurant.

***La il·lusió és l'única cosa que has de tenir per a poder començar***

## Què esperes d'aquest projecte?

L'origen del teu projecte marca molt sovint l'enfocament que donaràs al teu restaurant. Potser ets un apassionat de la cuina i de la gastronomia, i el que t'apassiona és la recerca, la innovació, la creativitat... o simplement cuinar i fer feliç la gent. En aquest cas, sempre s'ha de tenir en compte, de tota manera, que, com a negoci, un restaurant ha de funcionar, ja que d'una altra manera deixaria d'existir. Així i tot, per descomptat que el teu restaurant pot ser el lloc on t'expressis, una plataforma per a créixer.

Has de recordar que la primera premissa d'un cuiner o d'un restaurador és que, sigui quin sigui el tipus de cuina que elabora, al seu restaurant es mengi bé, es mengi cada vegada millor. Si després la teva trajectòria et porta a conrear l'avantguarda, a aprofundir en els processos creatius, això vindrà per afegiment, sempre després d'haver aconseguit una excel·lència en l'exercici de la teva professió.

Has d'apostar sempre per la qualitat, sigui quin sigui el teu nivell en l'escala de la restauració. En aquest sentit, tu has de ser el teu propi guru, tu has d'anar decidint els passos de la teva carrera a mesura que aquesta es vagi desenvolupant.

Si has optat per un model de negoci petit, el més segur és que també hi treballis. Ser propietari del negoci et dóna una gran llibertat de decisió, però la contrapartida és que, com passa en el sector de la gastronomia, els horaris són llargs i de vegades durs. Un negoci de petites dimensions dóna perquè tu hi treballis i, si de cas, guanyis un bon sou.

A partir d'aquí pots anar creixent, fins on tu consideris. Hi ha persones que són felices amb un petit restaurant durant tota la seva vida. Tu decidiràs, en el moment adequat, si pots o vols canviar i convertir-te ja no en el teu propi treballador, sinó en un empresari. Abans de res, doncs, és indispensable que et preguntis què esperes d'aquest negoci.

*Un restaurant és una forma de vida,  
no només un negoci*

## Hi ha una recepta per a l'èxit i el fracàs?

La realitat és que, segons les estadístiques,  
només 2 de cada 10 restaurants arriben  
a complir 10 anys, cosa que ens porta  
a la reflexió següent:

Com podem concebre un restaurant  
que duri 10 anys o més?

# QUINS CONEIXEMENTS TINC SOBRE ELS RESTAURANTS I LA RESTAURACIÓ GASTRONÒMICA?

## Què és un restaurant?

Abans d'obrir un restaurant, contextualitzem què significa aquest concepte. Un restaurant és un establiment en el qual es cuina i se serveix menjar a uns clients que paguen un preu per aquest servei. Dit d'una altra manera, és el lloc de trobada entre qui ofereix un servei i qui se'n beneficia, pagant prèviament.

En aquest sentit, convé aclarir que, quan ens referim a un restaurant, parlem de cuina en l'esfera pública, en contraposició amb la cuina que es pot desenvolupar en privat, en l'àmbit domèstic. Com a tal, el restaurant neix a les acaballes del segle XVIII, encara que els seus antecedents en el sector de la cuina pública (tavernes, posades, fondes, etc.) mereixen ser tinguts en compte.

Els primers antecedents del restaurant degueren ser els establiments nascuts en el si de la majoria de les civilitzacions, i destinats a servir menjar i beguda. Segons els llocs i les èpoques, van rebre noms diferents, però els solem englobar per comoditat sota el nom de *tavernes*. Les tavernes estan vinculades a la cuina popular, ja que les elaboracions que s'hi serveixen procedeixen del menjar nascut al poble.

Les primeres tavernes de què es té notícia van aparèixer a Mesopotàmia. A Roma, aquests locals es van diversificar i van rebre noms diferents segons el que oferien.

Al llarg de la història, podem distingir entre:

- Tavernes que tenen com a funció principal alimentar viatgers i persones que són lluny de casa.
- Tavernes que tenen com a funció principal l'oci i, per tant, atorguen un paper important al servei de begudes alcohòliques.

De tota manera, molts d'aquests establiments exercien tots dos tipus de funcions.

Així, el que avui anomenem *restauració* es va centrar durant molts segles en aquestes tavernes. Quant a la gastronomia, aquesta apareixia amb més freqüència a les cases de les classes acomodades. Les cuines de palaus, castells o cases nobles eren els centres neuràlgics del fet gastronòmic. Quan a la fi del segle XVIII van néixer els primers restaurants, bona part d'aquest corrent d'art culinari es va refugiar en aquests establiments, amb la finalitat de donar l'oportunitat als comensals que poguessin pagar-ho, de gaudir d'un menjar digne de les taules principesques i reials.

## Una curiositat: quin va ser el primer restaurant?

Hi ha molts dubtes sobre quin establiment va rebre aquest nom en primer lloc. Els experts acostumen a esmentar tres noms candidats a aquest honor:

- 1765: el restaurant de la Rue des Poulies, regentat per un tal Boulanger, servia *restaurants*; és a dir, consomés a base de carn i verdures per a “restaurar” el cos.
- 1766: La Maison de Santé de l'Hôtel d'Aligre, fundat per Mathurin Roze de Chantoiseau, oferia així mateix consomés juntament amb alguna elaboració més.
- 1782: La Taverne de Londres és el nom que se cita amb més seguretat quan es parla del primer restaurant tal com el coneixem. Regentat per Beauvilliers, va inaugurar a París la moda dels restaurants.

Respecte de les tavernes i altres establiments en què se servia menjar i beguda en taules comunes, amb els restaurants neixen les taules individuals. D'altra banda, els restaurants ofereixen un nombre determinat de plats a un preu fix. Amb ells neix el menú i la carta. Als establiments anteriors no es pagava per plat, sinó per servei, i no es podia escollir.

## Llavors, què és la restauració gastronòmica?

Aquest nom compost designa la disciplina i, en realitat, el sector econòmic en què ens movem quan parlem d'un restaurant que es mou amb una premissa bàsica: una actitud gastronòmica. I, com a primera conseqüència, una aposta per la qualitat.

Efectivament, si *restauració* designa tota activitat consistent a donar menjar a uns clients en un establiment pagant prèviament un preu, quan s'hi introdueix el factor de la gastronomia es delimita, a l'alça, el nivell i les aspiracions de l'establiment. En aquest llibre ens hem proposat, com hem

assenyalat, apuntar a aquesta franja, molt àmplia quant a paràmetres econòmics, estils i tipus de cuina, però que té en comú la qualitat que es persegueix.

Però abans d'abordar què és la restauració gastronòmica, és interessant veure l'evolució de la restauració, en què es poden distingir tres moments concrets:

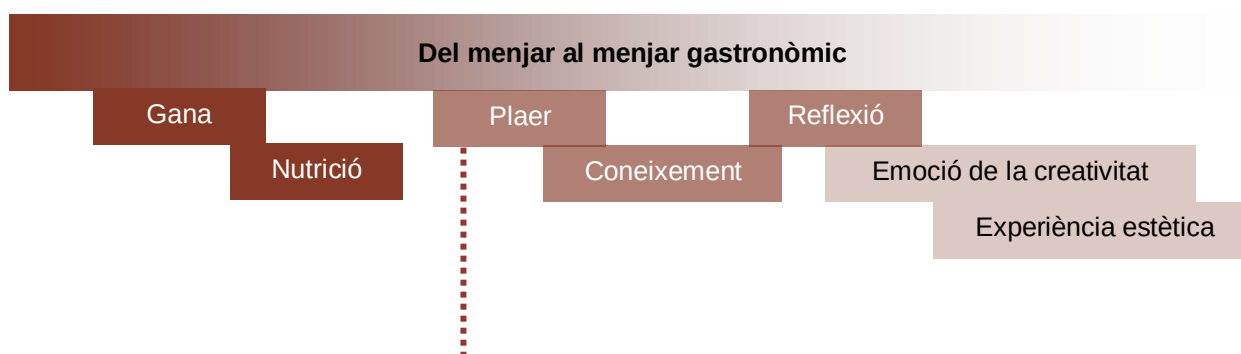
- En un primer moment, abans de 1800, la restauració, que no s'anomena com a tal, és patrimoni de la cuina popular, per mitjà de tavernes, fondes, etc., ja que l'art culinari s'aborda i es consumeix en privat.
- En un segon moment, a partir de 1800, coexisteixen la restauració popular, en tavernes i altres establiments, i una restauració més sofisticada, al restaurant.
- Els últims quaranta o cinquanta anys, el concepte de restauració designa l'activitat que es fa al lloc on es menjarà, i presenta una infinitat de tipus diferents, des de la cuina popular fins a la sofisticació més luxosa i/o avantguardista.

Com hem assenyalat, el factor que marca la diferència entre la restauració i la restauració gastronòmica és, lògicament, la gastronomia. Segons una accepció general, entenem que gastronomia és el coneixement de tot allò relacionat amb la cuina, l'organització dels serveis, així com l'art de degustar i d'apreciar el menjar.

Però la gastronomia per a nosaltres també és una actitud, relacionada amb la cerca o la satisfacció del plaer de menjar o beure. Perquè es produeixi el fet gastronòmic no és indispensable que siguem en un context d'art culinari ni de restauració gastronòmica. En efecte, la gastronomia es pot produir en qualsevol moment en què hi hagi la voluntat que menjar sigui una cosa més que menjar, encara que ens trobem en un context de cuina popular o de cuina casolana.

L'actitud gastronòmica es pot donar tant en l'emissor, és a dir, el professional que treballa per a cuinar o servir el menjar, com en el receptor, és a dir, el comensal. L'important no és el context, sinó l'actitud davant del fet culinari. Es basa en el diàleg entre un emissor i un receptor, a través de la cuina, una actitud que va més enllà del fet nutricional i que s'assembla més a una activitat de lleure, abans que a la mateixa subsistència o alimentació, una activitat de la qual es pot obtenir plaer i que pot desenvolupar també un acostament intel·lectual o crític.

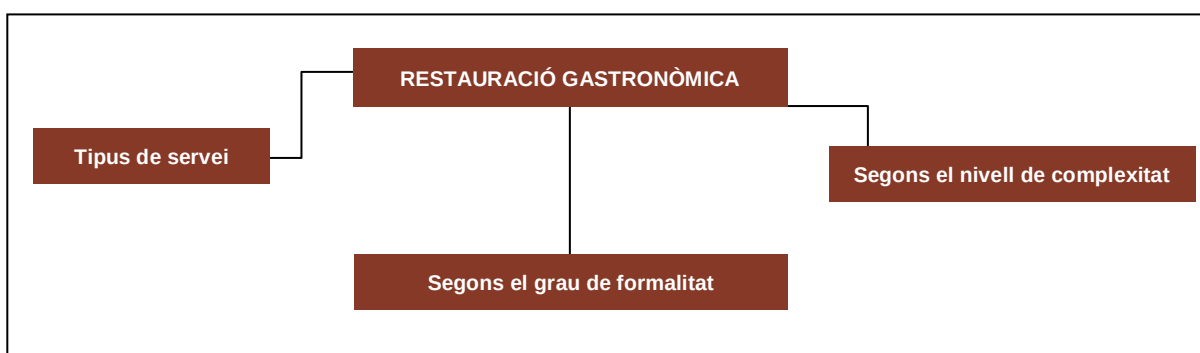
## QUINS CONEIXEMENTS TINC SOBRE ELS RESTAURANTS I LA RESTAURACIÓ GASTRONÒMICA?



Durant molt de temps s'ha confós la gastronomia, i fins i tot la restauració gastronòmica, amb la restauració de luxe, concretada en restaurants que no procedeixen de la tradició popular, sinó que eren i són hereus del que denominem *l'art culinari*; és a dir, el corrent de cuina nascuda als palaus i que es realitzava per a les capes més acomodades de la societat, ja des de les civilitzacions antigues.

Avui dia, aquesta distinció ha perdut claredat i, al costat d'una oferta de luxe que procedeix de l'art culinari, d'una banda hi ha restaurants de luxe (de preu elevat, amb un servei acurat) en els quals se serveix una cuina que podríem classificar de tradicional, d'arrel popular. D'altra banda, hi ha restaurants en els quals no s'ofereix aquest luxe de servei, amb un preu més moderat, però que opten per un llenguatge o un estil hereu de l'art culinari, els *gastrobars*.

Amb tot això sobre la taula, avui podríem definir la restauració gastronòmica com una activitat que s'exerceix en un restaurant que té per objectiu aconseguir sempre la màxima qualitat en la seva oferta de menjar i beguda, dins dels objectius i els marges fixats prèviament, i que es proposa fer viure al comensal una experiència lúdica i plaent.





## Quants tipus de restaurant hi ha? Hi ha milers de possibilitats

Hi ha molts tipus de restaurants, segons nombrosos criteris. Davant d'aquest panorama tan variat, la decisió de qui pretén obrir un restaurant no és fàcil. La nostra intenció és molt lluny de limitar aquest ventall, i apostarem fortament pel que denominem una *restauració gastronòmica*. En la taula següent apareixen alguns dels tipus que es poden tenir en compte a l'hora de decidir quin negoci podem muntar:

| Preu / target                                                                                                                                                                                                                                                    | Sofisticació de l'oferta                                                                                                                                          | Productes dominants                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Més de 300 €</li> <li>• De 100 a 300 €</li> <li>• De 50 a 100 €</li> <li>• Menys de 50 €</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Molt alta</li> <li>• Alta</li> <li>• Mitjana</li> <li>• Baixa</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Món vegetal</li> <li>• Món animal terrestre</li> <li>• Món animal aquàtic</li> <li>• Oferta integral</li> </ul> |
| Tècniques / elaboracions dominants                                                                                                                                                                                                                               | Tipus de servei                                                                                                                                                   | Classes de grups                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tècnica de cocció</li> <li>• Elaboracions</li> <li>• Oferta integral</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El comensal va a buscar el menjar</li> <li>• El menjar se serveix a taula</li> <li>• Barra</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No grups (taula per taula)</li> <li>• Grups</li> <li>• Grups de grups (banquets)</li> </ul>                     |
| Classes de menjadors                                                                                                                                                                                                                                             | Origen o inspiració geogràfica o sociopolítica                                                                                                                    | Orientació nutricional o conviccions                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadors privats</li> <li>• Menjadors socials</li> <li>• Menjadors mixtos</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geogràfica</li> <li>• Sociopolítica</li> <li>• Climàtica</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per origen del producte</li> <li>• Per presència / absència d'alguna família de productes</li> </ul>            |
| Localització                                                                                                                                                                                                                                                     | Religió                                                                                                                                                           | Temps de preparació/ingestió                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbana</li> <li>• Rural</li> <li>• Litoral</li> <li>• Muntanya</li> <li>• Singular (vaixell, torre giratòria, iglú-ice restaurant...)</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Musulmana</li> <li>• Jueva</li> <li>• Hindú</li> <li>• Altres religions</li> <li>• Sense adscripció religiosa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjar ràpid</li> <li>• <i>Slow food</i></li> </ul>                                                             |
| Època/moviment/estilo                                                                                                                                                                                                                                            | Segons dolça o salada                                                                                                                                             |                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuina medieval</li> <li>• Cuina clàssica</li> <li>• <i>Nouvelle cuisine</i></li> <li>• Cuina tecnoemocional</li> <li>• Altres èpoques / moviments</li> <li>• Sense referència a èpoques / moviments / estils</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuina dolça</li> <li>• Cuina salada</li> <li>• Ambdues cuines</li> </ul>                                                 |                                                                                                                                                          |

*Només combinant diversos d'aquests criteris,  
surten milers de possibilitats!*

## Dos criteris vitals per a decidir quin tipus de restaurant vols

### 1. Segons la inversió

En efecte, des del nostre punt de vista, podem qualificar els restaurants segons la inversió que ha calgut per a crear-los i posar-los en funcionament. Així, tenim tres tipus o franges d'inversió:

- En primer lloc, el nivell més senzill, els petits restaurants, en els quals tot, des de l'organització fins als mitjans o el nombre de persones que hi participen, és més assequible i suportable. Parlem d'un interval d'inversió entre 45.000 euros i 300.000 euros.
- En segon lloc, els establiments que requereixen entre 300.000 euros i 2.000.000 euros d'inversió, que ja tenen una organització molt més estructurada, perquè hi intervé un nombre més gran de persones i una planificació més complexa.
- En tercer lloc, hi ha el nivell més ambiciós des d'un punt de vista econòmic, destinat a responsables de *food and beverages*, d'hotels o restaurants. Es tracta de restaurants que requereixen una inversió situada entre els dos milions d'euros i els set milions d'euros. Aquest tipus de restaurants responen més al model anglosaxó de restauració.

### 2. Concepte tancat, concepte obert

Hi ha dos tipus de restaurants segons els canvis o l'evolució que estàs disposat a afrontar en el teu establiment: els de concepte tancat i els de concepte obert.

- En el concepte tancat, la proposta és definida, amb petits canvis.
- En el concepte obert, s'augmenta progressivament la qualitat i l'oferta, creant en paral·lel una marca.

És possible que el teu pla sigui dedicar-te tranquil·lament a la cuina tradicional de la teva zona, sense pràcticament canvis, tan sols els que marquin la temporada i l'estacionalitat dels productes. O, per contra, potser preveus ja des del començament una evolució marcada que et portarà cap a una línia que preveus però que encara no pots saber com serà.

## QUINS CONEIXEMENTS TINC SOBRE ELS RESTAURANTS I LA RESTAURACIÓ GASTRONÒMICA?

De vegades, la idea inicial és la d'un concepte tancat i després comença a evolucionar o, al contrari, preveus un concepte obert que et porta a un lloc on penses que ja et sents bé, o còmode, o que no val la pena evolucionar més. En efecte, aquests conceptes poden derivar-se cap al seu just contrari, o bé seguir la línia que havies previst.

En qualsevol cas, parlant de l'operació, optar per un concepte tancat o, per contra, per un concepte obert suposarà comptar amb uns recursos en general totalment diferents. L'equip humà, la inversió, les infraestructures, fins i tot els recursos organitzatius, com ara com calendaris, horaris, etc., són molt diferents si optes per un concepte o per l'altre.

*Hi ha molts criteris més per a decidir-te,  
el teu sentit comú et marcarà el camí*

# TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR I CONCRETAR

*Comencem.*  
*Què he de fer?*  
*Què he de decidir?*

## Quina personalitat ha de tenir un emprenedor que vulgui muntar un restaurant?

En el nostre treball de descodificació del procés creatiu d'elBulli, ens vam adonar que la personalitat dels “actors” o líders dels diferents projectes són crucials per al seu desenvolupament. Aquest factor, que sembla lògic, ens va portar a desglossar al seu torn totes les qualitats i característiques que formen la personalitat.

En el nostre cas, ho vam fer partint de la personalitat dels líders d'elBulli, i aquestes qualitats són les que incloem a continuació. No volem dir amb això que totes siguin necessàries, ja que cada projecte és diferent, però pensem que poden servir de guia a l'hora de parlar de qualsevol emprenedor que s'hagi proposat muntar un projecte de restauració. Aquesta personalitat dels líders serà la que marcarà la personalitat de la resta de l'equip i del projecte en si mateix.

Com veurem, els trets de la personalitat poden desglossar-se en **actituds**, **capacitats** (cognitives, físiques i sensorials) i **emocions**.

### Actituds

Lideratge: Una actitud de lideratge és fonamental per a l'emprenedor que vulgui donar un caràcter, una direcció i una velocitat determinats al seu projecte.

Pragmatisme: Permet enfocar les activitats segons criteris d'eficàcia; és a dir, valorar el que funciona o no, amb la finalitat de guanyar en temps o recursos.

Constància: La constància consisteix a perseverar i insistir en els objectius marcats.

## TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR Y CONCRETAR

*Comencem. Què he de fer? Què he de decidir?*

Ambició: Una ambició ben entesa és bàsica per a un emprenedor, ja que li donarà l'impuls per a aconseguir un nivell d'excel·lència i superar-se.

Paciència: És el contrari de la precipitació. Cada cosa requereix el seu temps i la paciència permet saber esperar els fruits d'un esforç.

Compromís: Compromís del líder amb el projecte, però també de tot l'equip. Aconseguir que tot el personal s'impliqui i es comprometi amb el restaurant és un èxit fonamental.

Exigència: És important exigir-se el màxim, empènyer amb la resta de qualitats per a aconseguir els objectius més alts.

Autoensenyament: Prosseguir una educació contínua, formar-se constantment, és la millor manera de mantenir les garanties d'èxit i l'evolució constant.

Compartir: El triomf en els negocis no ve ni de l'egoisme ni de l'aïllament. Compartir els èxits sol redundar en el bé de la professió i en el del mateix negoci.

## Capacitats cognitives

Esforç: L'esforç és una d'aquelles qualitats que participa de diverses condicions de la personalitat. Pot ser una actitud, una capacitat física, però la situem entre les capacitats cognitives perquè considerem que, per la seva faceta de capacitat de sacrifici, remet a una consciència de la seva importància.

Capacitat d'anàlisi: Aquesta és una capacitat molt important per a qualsevol projecte, i encara més per a un de tan complex i multitasca com és muntar un restaurant, ja que permetrà jerarquitzar els diferents aspectes que es presentin.

Talent: Heus aquí una capacitat que de vegades, erròniament al nostre parer, es considera únicament innata. Creiem, al contrari, que el talent es pot educar, i òbviament resultarà de gran ajuda per a prendre decisions ràpides, imaginatives i creatives que ajudin al projecte.

Intuïció: Es tracta d'una qualitat que no remet als fets, sinó a comprendre les coses de forma instantània, sense raonament ni deducció. Digue'n instint, si vols, i, sobretot, confia-hi quan ho creguis necessari.

Llibertat: La capacitat de llibertat (que depèn de molts factors) resultarà crucial per a tirar endavant el projecte tal com tu l'has concebut.

## TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR Y CONCRETAR

*Comencem. Què he de fer? Què he de decidir?*

Sensibilitat: Heus aquí una altra qualitat important en tots els sectors, però que adquireix una importància especial en la restauració.

Imaginació: Quan les vies més gastades no funcionen, aquesta qualitat permet obrir una nova porta, un nou camí per a seguir endavant.

Capacitat de síntesi: Són tants els factors que intervenen en un restaurant, que cal tenir la capacitat de sintetitzar per a escurçar terminis, tasques o esforços.

Disciplina: Entesa com a autodisciplina, es combina amb la capacitat de sacrifici i és fonamental per a no rendir-se.

Capacitat de visió-futur: Podràs ajudar-te de calendaris, projeccions i altres eines, però la planificació resultarà més senzilla si tens aquesta capacitat particular.

Immediatesa: Aquesta capacitat és al mateix temps una característica de la cuina, com hem assenyalat anteriorment. Es tracta d'un sector que requereix reflexos tan ràpids que la immediatesa esdevé una condició indispensable per a triomfar.

Autopressió: La força mental, la pressió que el líder o l'equip s'imposen a si mateixos, contribueix a no abaixar el llistó, a mantenir l'exigència.

Caos per a crear: Com ja hem assenyalat unes pàgines més amunt, si vols crear hauràs de planificar un cert caos, encara que sembli un terme contradictori. En efecte, per a aconseguir aquest caos en primer lloc hauràs de tenir un gran ordre.

Creativitat: Aquesta capacitat és molt important segons el camí que hagi triat. Com el talent o altres capacitats, té un component innat però també es pot educar.

## Capacitats físiques

Realment, els esforços per a muntar un restaurant i per a mantenir l'èxit una vegada operatiu són molt grans. Per a fer-ho es requereixen unes condicions físiques determinades. Com hem assenyalat més amunt, cap d'aquestes capacitats no és indispensable, però un nivell determinat de cadascuna ajudarà a suportar el desgast del projecte i a impulsar-lo.

Capacitats motrius: Són les que permetran mantenir-nos durant tot el temps necessari en les millors condicions per a abordar el projecte. Entre les més importants destaquen la **resistència** i la **força**.

Capacitats receptivomotrius: Aquestes capacitats podrien considerar-se, en part, de la mateixa família que les anteriors, encara que també depenen de la percepció de l'espai, del temps, etc. La **coordinació** i l'**equilibri** són les més importants.

Capacitats resultants: L'**agilitat** és una capacitat física que és conseqüència d'una proporció favorable i determinada de les capacitats motrius i receptivomotrius.

## **Capacitats sensorials**

Aquestes capacitats són importants per a tothom, sobretot pel que fa a la coordinació, la posició del cos a l'espai, la percepció, l'equilibri... Qualitats que, com hem vist, tenen un component físic o motriu important. Amb tot, en el cas d'un cuiner encara ho són més. Aspectes com ara el desenvolupament del gust, la precisió, la temperatura, la memòria sensorial, etc. tenen una relació directa amb aquestes capacitats sensorials, que poden desglossar-se segons cadascun dels sentits:

- Capacitats olfactives
- Capacitats gustatives
- Capacitats visuals
- Capacitats tàctils
- Capacitats auditives

## **Emocions**

Passió: L'emoció més important per a abordar el projecte de muntar un restaurant és la passió. En general, la definim com un intens interès, afinitat o admiració envers una persona, una idea, un objecte o una activitat, però resulta evident a tothom que aquestes paraules no donen la mesura del que pot arribar a moure la passió. De fet, allà on potser no arriben la resta de les capacitats i actituds, la passió és el comodí i el motor que conduirà a l'objectiu.

Felicitat: Donem el nom de *felicitat* a un estat emocional concret, de satisfacció, de pau interior, d'eufòria, d'alegria, que es produeix quan assolim una meta desitjada o es produeix un esdeveniment grat inesperat. Així ho defineixen els diccionaris, però el que hem de ser capaços de fer és convertir en el més continu possible aquest estat que aquí apareix explicat com a momentani o puntual.

Motivació: L'emoció que activa, que dirigeix, que manté la conducta cap a una determinada finalitat, o que incrementa el rendiment gràcies al compromís i a la dedicació envers el projecte que et proposes és la motivació, una emoció que també pots considerar una actitud.

## TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR Y CONCRETAR

*Comencem. Què he de fer? Què he de decidir?*

Radicalitat: Encara que el teu projecte sigui “conservador” o tradicional, les fases necessàries per a posar-lo a punt representen una prova tan important i continuada que en determinats moments hauràs de ser radical, mantenir una actitud extrema, sense concessions, per a assolir la finalitat que t’has plantejat.

Il·lusió: I, finalment, mai no has de perdre la il·lusió. Aquest és el motor inicial, i és la flama que manté viu el desig per a prosseguir el projecte.



**TASQUES SIMULTÀNIES. COMENCEM A DEFINIR Y CONCRETAR**  
*Comencem. Què he de fer? Què he de decidir?*

**Comencem. Què he de fer? Què he de decidir?**

tipus de

[illegible]

**elBulli**foundation

## Muntaré el negoci jo sol? Qui m'hi acompanyarà?

Segons el model de negoci, la inversió requerida, la complexitat del projecte, els fons de què disposis, la teva experiència, la teva capacitat, etc., hauràs de decidir si et calen socis o no.

Parlem d'un projecte d'envergadura que requerirà molts esforços, recursos, la participació de moltes persones més o menys involucrades... Davant la magnitud de l'aposta, un pot optar per a afrontar sol la responsabilitat, o bé dividir-la amb altres persones.

Dit d'una altra manera, pots associar-te amb altres persones en la titularitat i la iniciativa del projecte, o bé afrontar aquest paper tu sol. No busquis socis perquè creguis que resultarà més divertit. Els negocis no són un joc, no són per a divertir-se. Si pots fer el teu negoci sol, només podràs culpar-te tu mateix del que ocorre.

En el cas que prefereixis tenir socis, hi ha moltes variables: poden ser simplement inversors, si és que els has triat per una qüestió econòmica (és a dir, perquè òbviament necessites recursos i no en tens), o bé participar en el dia a dia del muntatge i, posteriorment, del funcionament del restaurant.

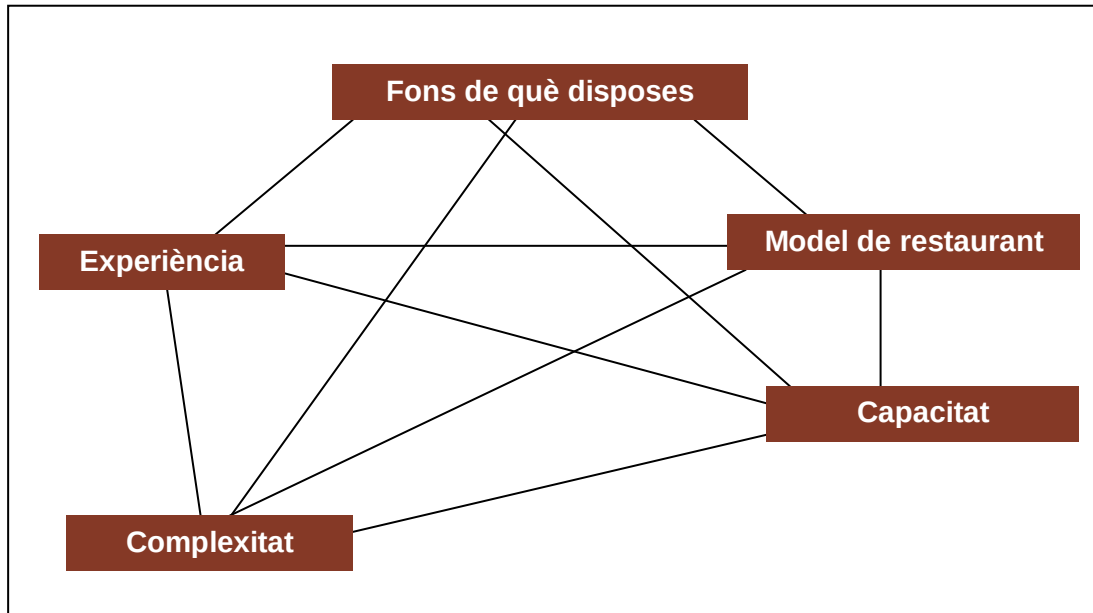
Aquesta opció pot ser fruit de pensar que treballes millor en equip i penses que cadascun dels seus membres pot fer-hi aportacions interessants. O potser el projecte se us ha ocorregut a diverses persones que sabeu o intuïu que treballareu bé conjuntament.

***Un és responsable de crear la seva  
pròpia espiral d'optimisme, d'entrar-hi  
i mantenir-se sempre a la superfície***

En cas que no tinguis clar si has d'optar o si necessitaràs l'ajuda d'un soci inversor, els passos següents, molt senzills i obvis, et poden ajudar per a prendre aquesta decisió:

1. Estudiar el pla de finançament que has elaborat per al teu negoci. A partir d'aquest pla, podràs veure de forma més o menys clara si els recursos de què disposes (ja siguin personals, familiars o bé mitjançant finançament amb entitats bancàries, per exemple) són suficients per a abordar el projecte tal com el tens previst.
2. Més enllà de les necessitats de finançament que es puguin produir, has d'avaluar si l'empresa que estàs muntant necessitarà cooperar amb altres socis, per exemple per qüestions de màrqueting, de comunicació, de suma d'esforços, de sinergia, etc.). En aquesta avaluació és indispensable que decideixis quin paper tindran els nous socis en el futur negoci.

3. En tots els casos, sigui quina sigui la raó per la qual has decidit iniciar aquest negoci amb l'ajuda d'un o més socis, has de determinar de manera ben clara com vols distribuir les accions, a partir d'una proporcionalitat que has de calcular rigorosament. Com més claredat i transparència hi hagi en aquesta operació, menys problemes es presentaran a l'hora de la veritat.



## Quants diners necessitaràs per a muntar el negoci?

Però no només són els que necessites,  
sinó com els retornaràs, si és un crèdit.

No et preocupis, tot això ho anirem  
detallant a poc a poc en aquest manual.  
Muntar un restaurant és un treball lent i  
que requereix una evolució constant.

No pretenguis fer tot el treball de 0 a 100;  
serà un error. Has d'avançar i tornar  
enrere per avançar de nou.

# COM PUC COMPRENDRE?

## *Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant*

### *No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...*

#### **Quantes fases hi ha en la vida d'un restaurant?**

El nostre treball d'estudi dels processos que conformen un projecte, a través de la metodologia Sapiens que hem vist anteriorment, ens ha portat a identificar les fases de què consta la vida d'un restaurant; així, des del moment en què es concep la idea que portarà a la seva creació fins al moment en què tanca definitivament o es transforma, hi ha **tres etapes**:

1. Una fase que s'estén des de la primera idea del procés fins que el restaurant està operatiu i obre per fer les proves davant dels primers clients.
2. Una segona fase menys llarga però igualment crucial: les dues o tres setmanes prèvies a l'obertura, i també la setmana següent. Com diem, es tracta d'una fase importantíssima, ja que si t'equivoques, et pot resultar molt difícil remuntar. No serveix de res i no val dir "són dies de prova", ja que un client que ha rebut un "missatge" equivocat segurament ja no torna.
3. La tercera fase es desenvolupa ja amb el restaurant obert, amb el dia a dia de la producció i totes les operacions inherents al funcionament d'un restaurant. En aquesta tercera fase hi ha un punt molt important, que és l'evolució. Hem de comptar sempre que es tracta d'un projecte viu, i s'ha de detectar cap on s'evoluciona i pensar si ens convé o no.

En aquest sentit pot ser que es doni una evolució molt més radical, una autèntica transformació. De vegades, pot ser que per una sèrie de situacions socioeconòmiques t'adonis que el model no funciona i vulguis transformar-lo. Aquesta exigència, és indispensable detectar-la abans que no sigui massa tard. Aquesta és una qualitat important de tot empresari: per a dir-ho metafòricament, has de veure arribar el tsunami abans que no es produeixi.

## Cada fase té uns processos, unes tasques, uns recursos

Abans de començar a treballar, hem de saber que cada fase del projecte compta amb diferents processos, que al seu torn es poden desglossar en tasques, consecutives o simultànies, que són les que l'impulsen cap al seu desenllaç. Alguns d'aquests processos i aquestes tasques intervenen tan sols en la primera fase; d'altres, només en la segona o en la tercera. Uns altres, en totes tres.

Per posar uns exemples, heus aquí alguns dels processos que intervenen únicament en la fase anterior a l'obertura:

- **Procés de creació del concepte**

Definició de l'objectiu del nostre projecte a través de la **missió**, la **visió** i els **valors** que volem preservar com a base per a la nostra proposta, identificant les característiques diferencials de la nostra oferta en relació amb la resta de propostes existents.

- **Procés de localització**

Identificar el lloc òptim per a la ubicació del nostre restaurant i analitzar si l'entorn físic que l'envolta i el tipus de persones que hi circulen són adequats per a l'objectiu fixat.

- **Procés de negociacions**

Preparar les estratègies que cal seguir per a obtenir tots els recursos necessaris amb la finalitat de dur a terme el projecte: financers, humans, infraestructurals...

- **Procés de construcció i condicionament**

Dissenyar el local d'acord amb les característiques de l'oferta que hem definit, determinades les fases i el calendari. És important conèixer també els proveïdors i els actors principals que intervindran en aquest procés per a establir relacions fluïdes que ajudin que el projecte no es demori.

- **Procés d'obertura del restaurant**

Inclou diferents aspectes que cal tenir en compte: data de començament, proposta completa o parcial, esdeveniment inaugural, previsió de fons inicial, equip humà necessari...

Aquests són alguns exemples de processos que intervenen en la segona fase:

- **Procés creatiu**

Si bé el procés creatiu es pot aplicar a qualsevol altre procés, i no només al gastronòmic, quan ens referim a un restaurant solem parlar de creació d'elaboracions, de conceptes, de tècniques, de receptes.

- **Procés de reproducció artesanal**

Aquest procés és el que dóna sentit al restaurant, ja que és el que permet que arribin al client les elaboracions que s'han creat prèviament o que es versionen d'altres creadors o de la tradició.

En la tercera fase es poden donar processos com ara:

- **Procés d'evolució**

Tot allò relacionat amb l'orientació que s'imprimeix a la línia o al concepte del restaurant per a encaminar-lo a una evolució planificada.

- **Procés de liquidació**

Són totes les tasques necessàries per a tancar un restaurant i gestionar les liquidacions corresponents en tots els àmbits.

Els processos següents són transversals, en el sentit que poden donar-se en diverses fases:

- **Procés de màrqueting i comunicació**

Establir quina és la proposta (tipus de servei, preu...) que volem oferir i la manera com la comunicarem al nostre públic objectiu: publicitat, elements visuals, xarxes socials...

- **Procés comercial**

Definir amb claredat els protocols que volem fer servir en el servei, de manera que s'estableixi una relació unívoca amb l'experiència que volem oferir al client. Establir, a més, els canals d'accés per al client: plataformes en línia, reserva telefònica...

Els exemples poden ser múltiples, com ho són els processos: financer, de gestió, d'administració, experiencial, etc.

*Per a dur a terme aquestes tasques, disposem d'uns recursos, de vegades transversals (recursos financers, organitzatius, humans, infraestructurals), de vegades específics de cada procés (creatius, de màrqueting, comercials...)*

## L'ordre és indispensable en cada fase de la vida del restaurant

Ja hem vist que la vida d'un restaurant passa per diverses fases. Però com que ens hem proposat obrir un restaurant i a continuació procurar que funcioni, hem de tenir en compte que parlem d'un procés complexíssim, en el qual s'han de dur a terme moltes tasques alhora.

Per això és indispensable, d'una banda, tenir una organització molt estricta. L'ordre en la primera fase et permetrà disposar d'un control pressupostari que impedirà que gastis més del compte. Elaborar uns calendaris, ja no només en la primera fase sinó en totes, representarà que sempre sàpigues si estàs complint les previsions en relació amb els teus objectius, tant financers com de qualsevol altre tipus.

Un cop obert el restaurant, hi ha nombroses variables més, relacionades sobretot amb les característiques específiques del món de la restauració. De moment, has de tenir en compte els factors següents:

- Si et dediques a la restauració, fas reproducció artesanal.
- Els materials amb què treballaràs són, en la majoria, efímers i peribles. Tingues en compte que el resultat del teu negoci és una cosa que assimilarà el cos del teu client.
- També és efímer el resultat: l'elaboració que fas durarà uns minuts, com a màxim unes hores.
- La restauració és una qüestió molt seriosa, ja que parteix de la necessitat vital de menjar. A la cuina intervenen els cinc sentits, que participaran al costat de la raó i de l'emoció en l'experiència de menjar.

En aquesta fase, així com en la tercera, la de l'evolució, transformació o tancament, cal mantenir un ordre extrem. El funcionament d'un restaurant és un procés (o un cúmul de processos) multitasca. Sense una organització extrema, sense un ordre precís, és impossible que arribi a produir-se el punt d'anarquia necessari perquè neixi la creativitat.



**Ordre, ordre i ordre  
per a ser anàrquics**

Per a poder ser anàrquics, sobretot  
si ens dediquem a la creativitat,  
cal tenir molt d'ordre.

## **L'ordre, premissa innegociable en la gestió d'un restaurant**

Ja ho hem dit més d'un cop i ho tornarem a repetir: concebre, muntar i obrir un restaurant pot ser un projecte molt estimulant, però també (i sobretot) és molt complex. Els fronts que se t'obren són múltiples i, com diem, l'ordre passa a ser primordial. Ordenar és essencial per a comprendre què tenim entre mans quan abordem el projecte. Un coneixement desordenat representa un obstacle per a l'eficiència, significa no poder abastar globalment com s'estructura i es contextualitza el teu projecte, i no entendre els seus processos i les seves interaccions. L'ordre és fonamental en tots els nivells, des dels processos de gran complexitat fins als gestos i actes més rutinaris.

Ordenar significa prendre decisions, intentar comprendre com s'agrupen els diferents elements que definiran el projecte. Ordenar comporta reflexionar, agrupar, classificar, diferenciar, establir famílies; en definitiva, habilitar categories que permetin comprendre quins són els processos que defineixen i articulen cada projecte. L'ordre constitueix el suport sòlid i estable que facilita els moments anàrquics que permeten que flueixi la creativitat.

Per a comprendre fins a quin punt l'equivalència entre ordre i eficiència és fonamental, podem recórrer a un exemple aparentment banal i quotidià, però altament il·lustratiu: el d'un armari de roba.

Un armari al qual s'ha aplicat un ordre lògic resulta més còmode d'utilitzar que un altre que no presenta cap ordre.

Ordenar significa prendre decisions, intentar entendre com s'agrupen els diferents elements del projecte que ens ocupa, ja sigui muntar un restaurant, entendre una disciplina creativa o... decidir com organitzem un armari. A partir d'aquí, les possibilitats d'ordenació són múltiples, i sens dubte unes seran més eficaçes que altres.

Qualsevol d'aquests ordres ha implicat una reflexió sobre com volem que sigui el nostre armari, quina serà la utilitat que li volem donar i què ens resultarà més eficient a l'hora del seu ús quotidià. Podria ser que a algú li interessés vestir-se íntegrament amb un sol color, diferent cada dia. Així i tot, és bastant probable que s'arribi a la conclusió que l'ordre més pràctic i útil és el de l'armari en què la roba s'ordena per peces.

Però en qualsevol dels casos, l'essencial és haver reflexionat, classificat, agrupat... ordenat. L'ordre permet accedir i comprendre l'estructura interna de cada projecte, i garanteix l'eficiència dels processos. Amb el teu restaurant passarà el mateix. Necessitaràs ordenar, habilitar tants calaixos com siguin necessaris perquè l'armari contingui de forma ordenada tot el que afecta el teu projecte.

## **Els calendaris, crucials per a organitzar-te**

Una vegada tinc clar el projecte, amb totes les gestions, tràmits i accions per a dur a terme, és indispensable elaborar uns calendaris, als quals t'hauràs d'atenir amb la màxima exactitud possible. Lògicament sempre hi ha imponderables que poden trastocar qualsevol pla, però és molt important que, en la mesura que sigui possible, respectis el que, de manera realista, hagis anotat en la teva previsió de calendari.

Durant les diferents fases de la vida d'un restaurant, has de preveure diversos calendaris o, dit d'una altra manera, diverses projeccions de tasques en el temps.

- En primer lloc, necessitaràs un calendari fins a l'obertura, que serà aproximadament de nou mesos.
- A continuació, aplicaràs la lupa i necessitaràs fer un calendari més detallat de les tres setmanes anteriors a l'obertura.
- En tercer lloc, has de fer un calendari dels dotze primers mesos una vegada el restaurant estigui obert.
- Finalment, un calendari que respongui a una previsió de cinc anys de funcionament del restaurant.

Encara que en el moment de començar a planejar el negoci, els últims calendaris et puguin semblar que responen a una realitat molt llunyana, tot el que es pugui anticipar i visualitzar serà profitós ja des del començament, cosa que no impedeix que es puguin anar modificant sobre la marxa els diferents objectius si cal i es produeixen circumstàncies no previstes.

Quant pot trigar a obrir un restaurant?

**Calculem que són nou mesos,  
segons la nostra experiència**

Des que comença l'obra fins  
que obrim per al client

## Calendari 1: De la idea a la inauguració: nou mesos

A partir del moment en què tens la idea o conceptes que faràs un projecte de restauració, s'engega un rellotge de compte enrere que conduirà a l'obertura del restaurant.

Comencen tot un seguit d'accions que hauràs d'organitzar, ordenar, prioritzar, anteposar. El treball és ingent, són moltes tasques de molts tipus i en molts fronts, i serà indispensable que tinguis a mà un calendari tan detallat com sigui possible, que t'ajudarà a controlar els temps, els diners, la marxa del projecte en general.

En la pàgina següent tens un model simple del que pot ser un calendari d'aquest tipus. Has de comptar que, en principi, ha de considerar múltiples aspectes, com per exemple els següents:

- Creació del concepte
- Elaboració d'un pla de negocis
- Elaboració d'un estudi de mercat
- Tramitació administrativa
  - Forma jurídica
  - Permisos
  - etc.
- Calendari fiscal
- Seguiment de tot allò relacionat amb l'obra
  - Projectes tècnics
    - Arquitectura
    - Permisos
    - Instal·lacions i subministraments
    - Maquinària
    - Interiorisme
    - etc.
- Contractació de personal

**COM PUC COMPRENDRE?**

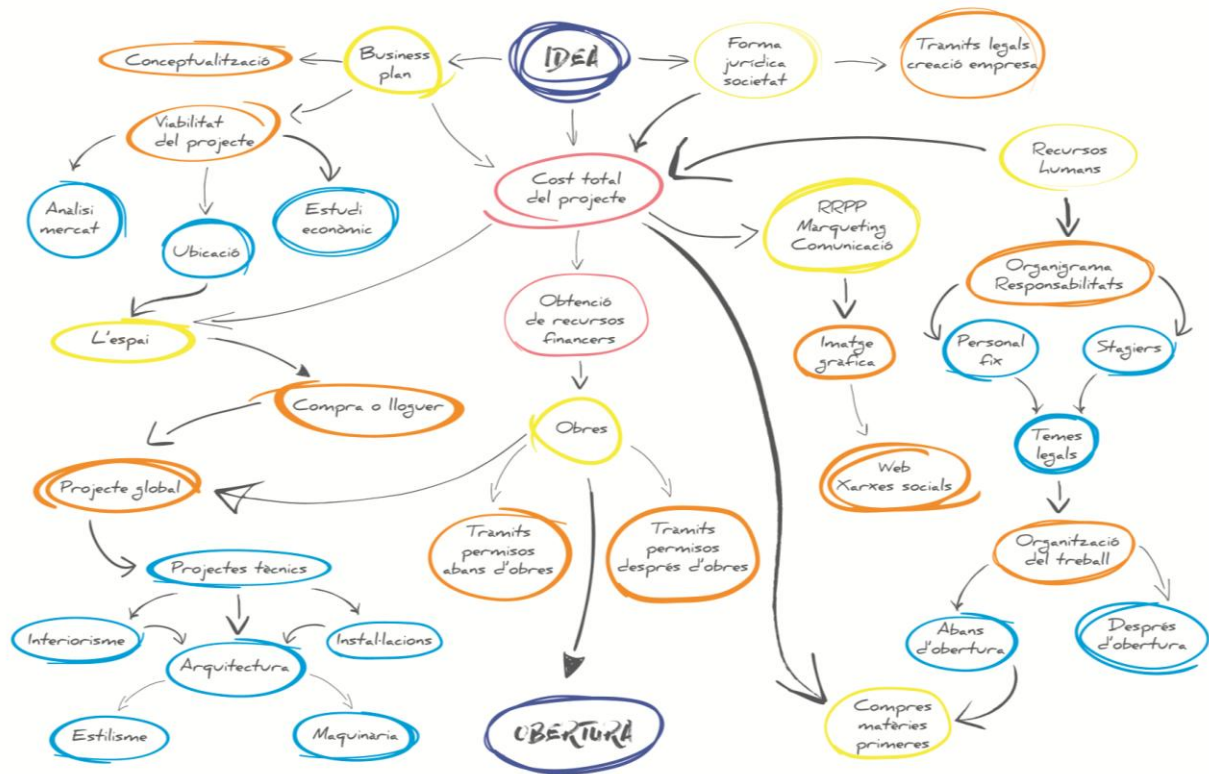
*Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant  
No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...*

Sembla complex... perquè ho és. Però el teu entusiasme i la teva capacitat de treball ho poden tot, sempre que et serveixis de les eines més adequades per a ordenar-te, i d'aquí ve la importància d'establir calendaris.

**VEGEU LA PÀGINA WEB PER A SABER-NE MÉS DETALLS****Calendari 1: De la idea a la inauguració**

|               | <b>Obra</b> | <b>Finançament</b> | <b>Tràmits</b> | <b>Calendari fiscal</b> | <b>Personal</b> |
|---------------|-------------|--------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| <b>1r mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>2n mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>3r mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>4t mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>5è mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>6è mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>7è mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>8è mes</b> |             |                    |                |                         |                 |
| <b>9è mes</b> |             |                    |                |                         |                 |

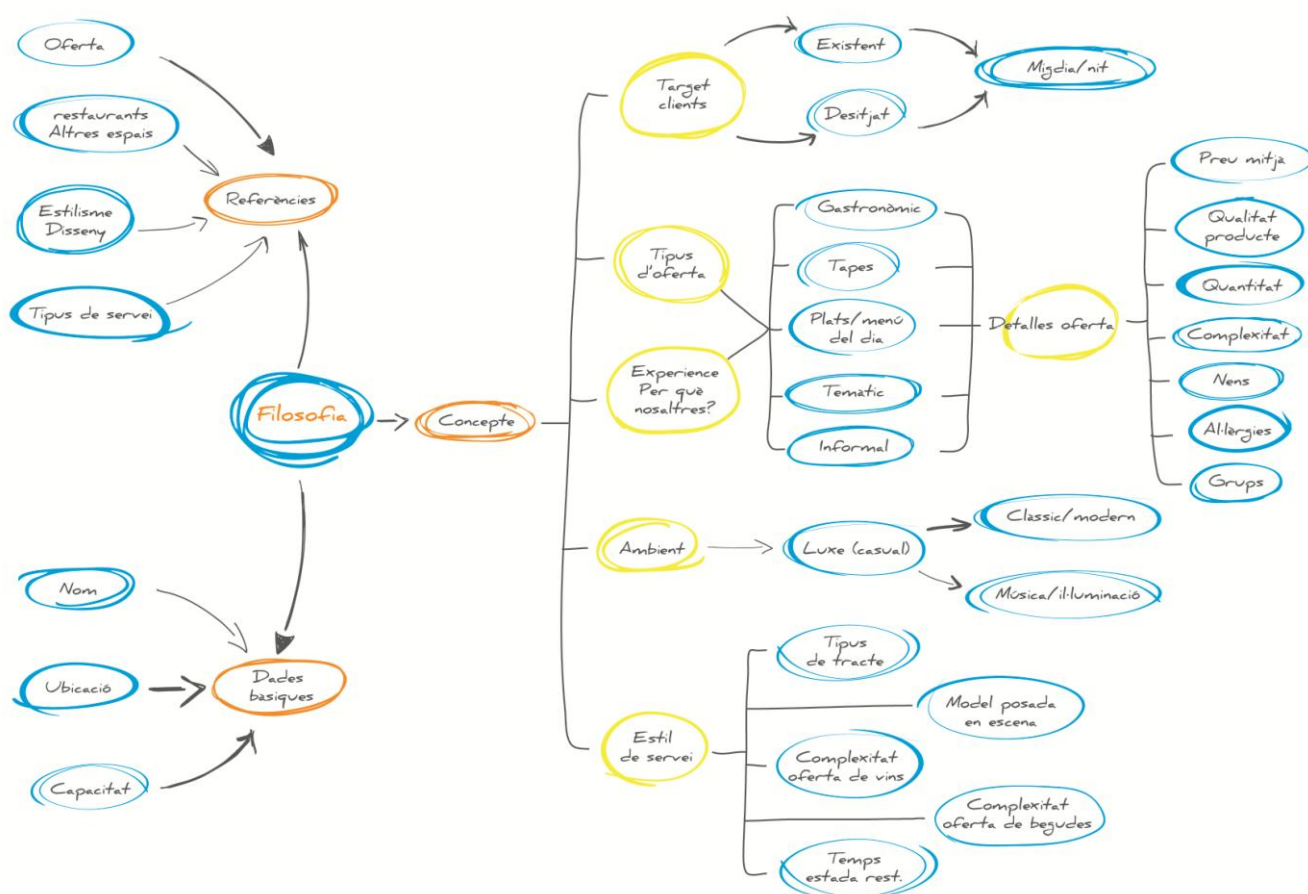
***Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant  
No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...***



### Linia del temps del projecte

## COM PUC COMPRENDRE?

*Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant  
No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...*



## Calendari 2: Les tres últimes setmanes abans de l'obertura

S'acosta ja la data d'inauguració del local, i quan falten tres setmanes, malgrat anar complint amb els últims passos marcats en el calendari dels nou mesos, és molt important elaborar un altre calendari, que enfocarem ja molt concretament a l'obertura, a totes les accions relacionades amb les operacions del restaurant.

Les obres, els permisos, les tramitacions... han quedat reflectides en el calendari anterior. Ara, en canvi, en aquest nou calendari es tracta de saber què és necessari per a obrir en condicions, com per exemple quan arriba l'equip, quines eines falten, quan disposarem dels productes per a poder cuinar, com serà la carta amb què obrirem, com s'organitzaran les diferents partides, etc.



**COM PUC COMPRENDRE?**

*Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant  
No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...*

Per a aquestes accions obrirem una carpeta, un document a banda, que inclourà, a més del calendari, des dels fulls de *mise en place* o posada a punt dels primers dies fins a la llista de convidats per a les proves que voldràs fer abans que el restaurant estigui obert al públic.

**VEGEU LA PÀGINA WEB PER A SABER-NE MÉS DETALLS****Calendari 2: Les tres últimes setmanes abans de l'obertura**

|                        |                  |  |
|------------------------|------------------|--|
| <b>PRIMERA SETMANA</b> | <b>Dilluns</b>   |  |
|                        | <b>Dimarts</b>   |  |
|                        | <b>Dimecres</b>  |  |
|                        | <b>Dijous</b>    |  |
|                        | <b>Divendres</b> |  |
|                        | <b>Dissabte</b>  |  |
|                        | <b>Diumenge</b>  |  |
| <b>SEGONA SETMANA</b>  | <b>Dilluns</b>   |  |
|                        | <b>Dimarts</b>   |  |
|                        | <b>Dimecres</b>  |  |
|                        | <b>Dijous</b>    |  |
|                        | <b>Divendres</b> |  |
|                        | <b>Dissabte</b>  |  |
|                        | <b>Diumenge</b>  |  |

|                        |                  |  |
|------------------------|------------------|--|
| <b>TERCERA SETMANA</b> | <b>Dilluns</b>   |  |
|                        | <b>Dimarts</b>   |  |
|                        | <b>Dimecres</b>  |  |
|                        | <b>Dijous</b>    |  |
|                        | <b>Divendres</b> |  |
|                        | <b>Dissabte</b>  |  |
|                        | <b>Diumenge</b>  |  |

### Calendari 3: El primer any, mes a mes

Es tracta d'un calendari molt important per al funcionament del restaurant, sobretot en els mesos tan importants que succeeixen la data d'inauguració. En realitat, pots haver fet una previsió abans d'obrir, fins i tot molt abans, si a l'hora de crear el concepte tenies molt clar de quina manera es desenvoluparien tots els aspectes operatius. En aquest cas, el que has de fer és revisar-lo i actualitzar-lo en el moment d'obrir, ja que és possible que hagin canviat circumstàncies, expectatives o plans.

Aquest calendari ha d'incloure, a grans trets, les decisions importants que has previst prendre cada mes. Encara que obris a mitjan any, és important que adequis el calendari i el quadris perquè, a partir de l'any següent, inclogui l'activitat de gener a desembre. En efecte, hi ha tot un seguit d'accions que necessàriament tenen compliment anual, com són els tancaments comptables.

Entre els aspectes que pot incloure aquest calendari has de tenir en compte els canvis de carta segons la temporada, l'organització de tot el procés creatiu si has decidit apostar per la innovació, la renovació de recursos humans, el calendari fiscal, les activitats que has previst que comencin a partir d'un moment determinat de l'any, els canvis d'oferta, etc.

**COM PUC COMPRENDRE?**

*Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant  
No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...*

**Calendari 3: El primer any, mes a mes**

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>GENER</b>    |  |
| <b>FEBRER</b>   |  |
| <b>MARÇ</b>     |  |
| <b>ABRIL</b>    |  |
| <b>MAIG</b>     |  |
| <b>JUNY</b>     |  |
| <b>JULIOL</b>   |  |
| <b>AGOST</b>    |  |
| <b>SETEMBRE</b> |  |
| <b>OCTUBRE</b>  |  |
| <b>NOVEMBRE</b> |  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>DESEMBRE</b> |  |
|-----------------|--|

#### **Calendari 4: Previsió a cinc anys vista**

Aquest calendari es fa una vegada s'ha obert el restaurant, per exemple als sis mesos de l'obertura, i una vegada ja tens clar com és i com funciona el teu negoci.

El sentit d'aquest calendari és preveure les grans decisions que hauràs de prendre en les qüestions de les finances, de l'estalvi, de l'estratègia i de l'oferta. Cinc anys és un exemple de l'extensió que pots preveure. El model anglosaxó, per exemple, preveu una planificació a cinc, deu i vint anys.

#### **Calendari 4: Previsió a cinc anys vista**

|              |  |
|--------------|--|
| <b>ANY 1</b> |  |
| <b>ANY 2</b> |  |
| <b>ANY 3</b> |  |
| <b>ANY 4</b> |  |

COM PUC COMPRENDRE?

*Les etapes de la creació, operació i evolució d'un restaurant  
No és el mateix crear, obrir, fer funcionar, evolucionar, transformar, tancar...*

|       |  |
|-------|--|
| ANY 5 |  |
|-------|--|

# LA PAPERASSA



## *Guia per a comprendre els aspectes legals, fiscals i laborals del teu projecte*

### *Els tràmits, les obligacions i les seves implicacions en el projecte*

## **Comença la paperassa<sup>1</sup>**

**Què he de fer? Què he de decidir?**

**La paperassa amb l'administració i altres entitats de control**

Podem començar de moltes maneres, però com a punt de partida tractarem d'identificar tots els tràmits que cal considerar per a complir les obligacions administratives i legals corresponents segons l'àmbit de què es tracti:

- Procés de constitució de la personalitat jurídica amb la qual desenvoluparem l'activitat
- Tràmits administratius per a l'engegada de l'activitat de l'empresa
- Obligacions comptables
- Obligacions fiscals
- Tràmits en matèria laboral
- Tràmits per a la compra o el lloguer del local
- Tràmits per a l'obra o la reforma del local
- Tràmits per a l'obtenció de la llicència d'activitat
- Tràmits per a complir amb la legislació sectorial específica
- Tràmits en matèria higienicosanitària
- Altres tràmits i requisits

Segurament aniràs treballant paral·lelament en molts d'aquests tràmits...

<sup>1</sup> Per a elaborar aquest *Manual de gestió* ens hem centrat en la legislació de Barcelona, ja que la nostra experiència es concentra en aquesta localitat. Tanmateix, molta d'aquesta informació pot ser vàlida per a qualsevol altre punt de la geografia del nostre país.

No t'espantis, perquè com veuràs **ÉS UNA PAPERASSA INCREÏBLE**

Per això és important que quan llegeixis les pàgines següents et marquis tot allò que faci referència a la teva situació i, alhora, elaboris una llista de qui farà cada cosa:

- Gestoria fiscal
- Gestoria laboral
- Notaria
- Advocat civil
- Agent de patents i marques
- Arquitecte tècnic
- Dissenyadors
- Enginyeria tècnica
- Entitat de control ambiental
- Mútua
- Empresa especialitzada en formació en matèria higienicosanitària
- etc.

## **Procés de constitució**

Haurem d'haver decidit ja si ho fem sols o no. I ara ja ve...

### **Procés de constitució de la forma jurídica que has decidit**

Quan parlem de procés de constitució de la personalitat jurídica de la nostra empresa, hem de valorar juntament amb un expert (assessor fiscal) quina és la millor forma jurídica que s'adapta a la nostra situació, grandària i experiència. Hi ha multitud de formes jurídiques,<sup>2</sup> però les més habituals són les següents: empresari individual (autònom), societat civil, societat de responsabilitat limitada i societat anònima.

---

<sup>2</sup> Podem diferenciar entre empresari individual, emprenedor de responsabilitat limitada, comunitat de béns, societat civil, societat col·lectiva, societat comanditària simple, societat de responsabilitat limitada, societat limitada de formació successiva, societat limitada nova empresa, societat anònima, societat comanditària per accions, societat de responsabilitat limitada laboral, societat anònima laboral, societat cooperativa, societat cooperativa de treball associat, societats professionals, societat de garantia recíproca, entitats de capital de risc i agrupació d'interès econòmic.



Prenguem com a exemple la constitució d'una societat limitada, la forma més habitual en el model de restaurant que estem tractant. En aquest cas, el procés de la seva constitució serà el següent:

### **1. Sol·licitud de certificació negativa del nom**

Se sol·licita al Registre Mercantil central i consisteix en l'obtenció d'un certificat acreditatiu de la no-existència d'una altra societat amb el mateix nom de la que es pretén constituir. Per això hem de presentar 3 possibilitats de noms per a la nostra nova empresa amb ordre de prioritat, i el Registre Mercantil central ens contestarà per mitjà d'aquesta certificació negativa del nom amb què podem inscriure la nostra empresa.

És un requisit indispensable per a l'atorgament de l'escriptura pública de constitució de societats i altres entitats inscriptibles.

### **2. Obertura d'un compte bancari, dipòsit del capital social i certificat bancari de compte de la societat en constitució**

Per a la creació d'una nova societat és indispensable obrir un compte a nom de la societat amb l'import acordat ens els socis (en el cas d'una societat de responsabilitat limitada, el mínim és de 3.000,00 €). Cada soci haurà d'ingressar en aquest compte la quantitat que li correspongui en funció del percentatge de participació que s'hagi acordat.

### **3. Escriptura de constitució i estatut de la societat**

L'escriptura de constitució de la societat haurà de ser atorgada per tots els socis fundadors, siguin persones físiques o jurídiques, els quals hauran d'assumir la totalitat de les participacions socials. Haurà de contenir necessàriament:

- La identitat del soci o dels socis.
- La voluntat de constituir una societat de responsabilitat limitada.
- Les aportacions que farà cada soci i la numeració de les participacions assignades en pagament.
- La determinació de la forma concreta en què s'organitzarà inicialment l'administració, en cas que els estatuts prevegin diferents alternatives.
- La identitat de la persona o les persones que s'encarregaran inicialment de l'administració i de la representació social.

- S'hi podran incloure tots els pactes i les condicions que els socis jutgin establir convenientment, sempre que no s'oposin a les lleis reguladores.
- Els estatuts de la societat, en els quals es farà constar, almenys:
  - La denominació de la societat.
  - L'objecte social, que determinarà les activitats que l'integren.
  - El domicili social.
  - El capital social, les participacions en què es divideixi, el seu valor nominal i la seva numeració correlativa i, si fossin desiguals, els drets que cadascuna atribueixi als socis i la quantia o l'extensió d'aquests.
  - La forma o les formes d'organitzar l'administració de la societat, el nombre d'administradors o, almenys, el nombre màxim i el mínim, i també el termini de durada del càrrec i el sistema de retribució, si en tinguessin.
  - La manera de deliberar i d'adoptar els seus acords els òrgans col·legiats de la societat.

L'escriptura de constitució haurà de presentar-se a inscripció al Registre Mercantil provincial.

#### **4. Inscripció de la societat en el Registre Mercantil**

La inscripció d'una societat en el Registre Mercantil produeix la seva plena capacitat jurídica.

En el full obert a cada societat s'inscriuran obligatòriament:

- La constitució de la societat.
- La modificació del contracte i dels estatuts socials, així com els augments i les reduccions del capital.
- La pròrroga del termini de durada.
- El nomenament i cessament d'administradors, liquidadors i auditors.
- Els poders generals i les delegacions de facultats, així com la seva modificació, revocació i substitució.
- L'obertura, el tancament i altres actes i circumstàncies relatius a les sucursals.
- La transformació, fusió, escissió, rescissió parcial, dissolució i liquidació de la societat.
- La designació de l'entitat encarregada de la gestió del registre comptable, en el cas que els valors es trobin representats per mitjà d'anotacions en compte.

- Les resolucions judicials inscriptibles relatives al concurs, voluntari o necessari, principal o acumulat, de la societat i les mesures administratives d'intervenció.
- Les resolucions judicials o administratives, en els termes establerts en les lleis i els reglaments.
- La submissió a supervisió d'una autoritat de vigilància.
- En general, els actes o contractes que modifiquin el contingut dels assentaments practicats o la inscripció d'aquells que prevegin les lleis o els reglaments.

## 5. Sol·licitud del codi d'identificació fiscal

Una vegada que la societat ha quedat constituïda legalment, haurà de procedir-se en el termini de trenta dies a la sol·licitud del codi d'identificació fiscal, mitjançant el qual, i a efecte fiscal, la societat quedarà plenament identificada, amb independència de les modificacions que experimenti, llevat del cas de canvi de forma jurídica.

La sol·licitud d'aquest codi tindrà lloc a la delegació d'Hisenda de la província, mitjançant la presentació dels documents següents:

- Imprès oficial emplenat (model 036). Aquest model haurà d'estar signat obligatòriament per tots els socis de la societat, a més de per l'administrador o de l'apoderat.
- Fotocòpia de l'escriptura de constitució de la societat.
- Fotocòpia del DNI, NIE o CIF dels socis, així com el DNI de l'administrador o apoderat (adjuntant còpia del poder notarial), si fos una persona diferent.

Si la documentació aportada és correcta, s'assignarà provisionalment a l'empresa el codi d'identificació.

L'assignació d'aquest codi provisional tindrà una validesa de sis mesos, termini en el qual l'empresa haurà de retirar la targeta d'identificació fiscal definitiva, i haurà de presentar en aquest moment el codi d'identificació fiscal provisional original i fotocòpia de l'escriptura de constitució amb la inscripció corresponent en el Registre Mercantil. Igualment haurà d'utilitzar-se el model 036.

En aquest moment podem començar a rebre factures a nom de la societat i a operar.

Malgrat això, no oblidis efectuar els tràmits que es detallen a continuació per a assegurar-te que comencem amb bon peu per a complir totes les obligacions administratives, legals i fiscals associades a l'activitat empresarial.

## **Tràmits administratius per a la posada en marxa de l'activitat**

Si bé ja tenim una societat constituïda legalment, per a poder començar a operar i tenir una societat activa, en la qual puguem desenvolupar les obligacions associades, haurem d'efectuar els tràmits següents:

### **1. Enviar còpia de l'escriptura de constitució amb el segell d'entrada del Registre Mercantil a l'entitat bancària**

No hem d'oblidar enviar una còpia de l'escriptura de constitució i del CIF a l'entitat bancària, així com dels apoderats de l'empresa si n'hi hagués diferents de l'administrador.

D'aquesta manera, el compte quedarà completament operatiu.

### **2. Alta dels socis i administradors en els règims de la Seguretat Social**

L'alta en el règim de la Seguretat Social que correspongui en cada cas estarà condicionada al tipus de societat i/o a la participació en el capital social. En qualsevol cas, els socis de l'empresa que hi treballin i tinguin una participació superior al 25% (caldrà comprovar que el percentatge no ha canviat) hauran de considerar-se vinculats i s'enquadraran en el règim especial de treballadors autònoms.

A l'hora de donar d'alta un administrador, recomanem que sigui una persona ja prèviament donada d'alta com a autònom, de manera que no tingueu duplictat de costos.

### **3. Alta en l'impost d'activitats econòmiques**

L'IAE grava les persones físiques (autònoms), les persones jurídiques (societats) i les entitats sense personalitat jurídica (societats civils i comunitats de béns) que realitzin, en territori nacional, activitats empresarials, professionals i artístiques, tret de les agrícoles, les ramaderes dependents, les forestals i les pesqueres.

Estan EXEMPTS del pagament de l'IAE (encara que duguin a terme activitats econòmiques):

- Les persones físiques.
- Les societats, les entitats sense personalitat jurídica i els contribuents per l'impost sobre la renda de no residents amb un import net de xifra de negoci inferior a 1.000.000 d'euros del penúltim any anterior al de la meritació de l'impost, amb caràcter general.
- Els subjectes passius que iniciïn l'exercici de la seva activitat en territori espanyol, durant els dos primers períodes impositius.

Totes les persones i entitats incloses en el cens d'empresaris, professionals i retenidors han de declarar totes les activitats econòmiques que desenvolupin, i també, si és el cas, la relació dels establiments o locals on les duuguin a terme, mitjançant la declaració censal, models 036 o 037. Aquesta obligació és independent que, a més i si és el cas, l'entitat pugui estar obligada al pagament de l'impost sobre activitats econòmiques i hagi de presentar les corresponents declaracions de l'IAE.

En cas de resultar exempt el pagament de l'IAE, hauràs de notificar el canvi.

#### **4. Legalització del llibre d'actes, del llibre registre de socis, del llibre registre d'accions nominatives i del llibre registre de contractes entre el soci únic i la societat**

La legislació actual obliga les societats mercantils a portar uns llibres registre (d'actes, de socis o d'accions) i a presentar-los anualment al Registre Mercantil provincial.

Més concretament, l'article 26 del Codi de Comerç estableix l'obligació per a les societats mercantils de portar un llibre d'actes amb, almenys, el contingut següent:

- Tots els acords presos per les Juntes generals i especials i pels altres òrgans col·legiats de la societat, amb expressió de les dades relatives a la convocatòria i a la constitució de l'òrgan, un resum dels assumptes debatuts, les intervencions de les quals s'hagi sol·licitat constància, els acords adoptats i els resultats de les votacions.

De forma addicional, per a les societats de responsabilitat limitada, la Llei de societats de capital disposa, en l'article 104, l'obligació de portar un llibre registre de socis amb el contingut següent:

- La titularitat originària i les successives transmissions, voluntàries o forçoses, de les participacions socials, indicant la identitat i el domicili del titular de la participació.
- Si és el cas, la constitució de drets reals i altres gravàmens sobre les participacions, identificant també el titular d'aquests drets reals o gravàmens.

També el règim jurídic de les societats unipersonals (societats anònimes i de responsabilitat amb un únic soci) del capítol III del títol I de la Llei de Societats de Capital disposa l'obligació de portar un llibre registre de contractes formalitzats entre el soci únic i la mateixa societat. En aquest es transcriuran aquests contractes, que hauran de constar per escrit o en la forma documental que exigeixi la llei d'acord amb la seva naturalesa.

El procés de legalització de llibres està establert en el Codi de Comerç. Es tracta d'un tràmit de presentació dels llibres referits al Registre Mercantil corresponent a la província on l'entitat tingui la

seu, perquè aquest anoti la presentació en els mateixos registres i diligències i segelli els llibres presentats. És un tràmit dissenyat per a donar autenticitat al contingut d'aquests llibres.

Al Registre Mercantil s'efectuen dos processos de legalització:

- Presentació de llibres en blanc (legalització *a priori*): abans de la seva utilització es portarà de forma física en paper el llibre en blanc al Registre Mercantil.
- Presentació de fulls enquadernats (legalització *a posteriori*): presentació del llibre al Registre una vegada emplenat.

## 5. Obtenció d'un certificat electrònic

El certificat electrònic possibilita signar documents electrònics i identificar inequívocament el propietari de la signatura, i és imprescindible perquè el Ministeri d'Hisenda ens pugui comunicar de forma telemàtica qualsevol incidència o comprovació que insti a realitzar. És obligatori per a totes les SL i SA, ja que alguns tràmits només es podran fer de forma electrònica.

Té com a missió validar i certificar que una signatura electrònica es correspon amb una persona física, persona jurídica o col·lectivitat sense personalitat jurídica. Conté la informació necessària per a signar electrònicament i identificar-ne el propietari amb les seves dades: nom, NIF, algorisme i claus de signatura, data d'expiració i organisme que l'expedeix.

Per a obtenir el certificat electrònic cal procedir a la identificació del responsable o usuari del certificat. Això requereix que el sol·licitant es personi a les oficines d'una autoritat de registre. La funció d'aquestes oficines és corroborar la identitat de l'usuari.

Una vegada comprovada la identitat de forma presencial, l'autoritat de registre permet la descàrrega del certificat, que es fa des del navegador.

**Nota important:** s'ha d'utilitzar el mateix navegador durant tot el procés, des de la sol·licitud fins a la descàrrega final del certificat.

## 6. Legalització del llibre diari i del llibre d'inventaris i comptes anuals

Tots els empresaris que portin la seva comptabilitat segons les disposicions del Codi de Comerç hauran d'elaborar els documents comptables següents: un llibre diari i un llibre d'inventaris i comptes anuals.

L'article 27 del Codi de Comerç estableix l'obligació de presentar aquests llibres davant del Registre Mercantil provincial del lloc on l'empresa tingui el domicili.

Aquest és el procés de legalització de llibres: l'obligació de portar els llibres referits al Registre Mercantil perquè aquest anoti la presentació en els mateixos registres i diligencii i segelli els llibres presentats. És un tràmit dissenyat per a donar autenticitat al contingut d'aquests llibres.

Al Registre Mercantil, es realitzen dos processos de legalització:

- Presentació de llibres en blanc (legalització *a priori*): abans de la seva utilització es portarà de forma física, en paper, el llibre en blanc al Registre Mercantil. És una pràctica cada vegada menys habitual a causa de l'ús dels formats digitals.
- Presentació de fulls enquadernats (legalització *a posteriori*): presentació del llibre al Registre una vegada emplenat. És possible la presentació en format digital dels llibres, gravats en disquet o CD.

## Obligacions comptables

Fins ara hem vist els tràmits per a constituir la societat i posar-la a punt per a operar. De moment, no hem vist cap tràmit que permeti posar en marxa el local, només la societat. A continuació, tractarem les diferents tasques i obligacions que tenim des del punt de vista comptable.

Tant els empresaris individuals com els empresaris socials (societats o empreses mercantils) estan obligats a portar la seva comptabilitat de la manera més ordenada, ja que, sense una bona administració, difícilment serà eficaç la seva activitat.

La comptabilitat de l'empresa és objecte de regulació per part de les normes jurídiques (especialment les Lleis), i ha de vetllar per l'exactitud de les seves dades, en honor dels interessos dels qui estan relacionats amb l'empresa, ja siguin creditors, accionistes o el mateix personal.

Perquè la informació econòmica de totes les empreses espanyoles sigui uniforme –i pugui ser analitzada i comparada, ja sigui per sectors, per zones geogràfiques o per qualsevol altre paràmetre–, ha d'oferir-se atenent uns principis comuns, a l'hora de confeccionar-se.

El Pla General de Comptabilitat (PGC), regulat pel Reial Decret 1643/1990 de 20 de desembre, d'ús obligatori tant per a empreses com per a particulars, des de l'1 de gener de 1991 és el mitjà pel qual es regula tota aquesta informació econòmica, i es fa uniforme.

És important saber que hi ha un Pla General Comptable per a microempreses i pimes simplificat que permet una gestió menys detallada de la comptabilitat obligatòria. Et recomanem que consultis el teu assessor per a poder acollir-te a aquest pla.





Els llibres obligatoris en matèria comptable (també anomenats *llibres de comerç*) que ha de portar tota empresa, i que ja hem vist com s'han de legalitzar, són:

1. Llibre d'inventari i comptes anuals
2. El llibre diari

Concretament, el detall d'aquests llibres és:

### **Llibre d'inventaris i comptes anuals**

Aquest llibre inclou els balanços de situació i els balanços de sumes i saldos, a més dels comptes anuals.

**a) Els balanços de situació són documents que inclouen dos apartats diferents: l'actiu i el passiu**

L'actiu indica tot el que l'empresa posseeix; és a dir, el valor dels terrenys, les màquines, els edificis, el gènere que té al magatzem, els diners que té als bancs, etc.

El passiu es divideix en dos apartats: el passiu exigible i el passiu no exigible. El passiu exigible informa dels deutes de l'empresa: els deutes que té amb qui els ha subministrat les màquines, amb qui els ha subministrat el gènere, etc.

Com que l'actiu ha de ser sempre igual al passiu, la resta, fins a arribar a quadrar-los els dos, constitueix el net patrimonial, que s'inclou dins del passiu no exigible.

Per exemple, suposem que una empresa es constitueix amb 100.000 euros, que compra un edifici per valor d'1.000.000 d'euros, i que queda a deure al constructor els 900.000 euros restants. El seu balanç de situació seria, al final de l'any, el següent:

| ACTIU                  | PASSIU                  |
|------------------------|-------------------------|
| Edificis 1.000.000     | Capital inicial 100.000 |
|                        | Creditors 900.000       |
| <b>TOTAL 1.000.000</b> | <b>TOTAL 1.000.000</b>  |

El compte de creditors reflectirà el deute per la part restant del valor de l'edifici, que es deixa a deure. Òbviament, l'actiu i el passiu quadren i el seu import és el mateix: 1.000.000 d'euros.

El balanç de situació, és obligat fer-lo almenys dues vegades a l'any, que serà quan s'iniciï i es tanqui l'exercici econòmic (com a norma general, l'1 de gener i el 31 de desembre). Òbviament, el balanç inicial serà el mateix que el balanç final de l'exercici immediatament anterior. Per exemple, el balanç inicial l'1/1/2010 serà el mateix que el balanç final el 31/12/2009.

#### **b) Els balanços de sumes i saldos (també anomenats *balanços de comprovació*)**

Informen de la suma d'operacions realitzades en una data donada: volum de compres, volum de vendes, volum de pagaments al personal, import de les inversions, imports pagats durant el període als qui ens han servit el gènere, etc. Ens informa dels saldos (igual que el balanç de situació), però sense adoptar l'estructura d'actiu i passiu. El que té l'empresa adopta signe positiu, i el que deu i el que constitueix el net patrimonial va amb signe negatiu.

Els balanços de sumes i saldos hauran de fer-se, com a mínim, de forma trimestral, amb la qual cosa en finalitzar l'any hauríem d'haver confeccionat quatre balanços d'aquest tipus.

#### **c) Els comptes anuals**

Inclouen, així mateix, el balanç de situació al tancament de l'exercici, el compte de pèrdues i guanys al tancament de l'exercici i la memòria.

El compte de pèrdues i guanys detalla totes les partides de despeses i ingressos que ha tingut l'empresa, segons el model que a aquest efecte estableix el PGC.

La memòria informa, entre altres coses, de totes aquelles partides comptables importants, que han identificar-se per separat, i fa una anàlisi més detallada, de la forma en què s'han registrat els saldos d'aquestes partides.

#### **Resum:**

- El llibre d'inventaris inclou:
  - Balanços de situació:
    - Balanç al començament de l'exercici
    - Balanç al final de l'exercici
  - Balanços de sumes i saldos:
    - Balanç de sumes i saldos del 1r trimestre
    - Balanç de sumes i saldos del 2n trimestre

- Balanç de sumes i saldos del 3r trimestre
- Balanç de sumes i saldos del 4t trimestre
- Els comptes anuals inclouen:
  - Balanç de situació al final de l'exercici (és el mateix que l'esmentat en l'apartat de balanços de situació, amb la qual cosa no és necessari tornar-lo a confeccionar).
  - Compte de pèrdues i guanys al final de l'exercici
  - Memòria de l'exercici
  - Estat de canvis en el patrimoni net
  - Estat de fluxos d'efectiu

No obstant això, hi ha la possibilitat de presentar un model de comptes abreujats de manera que la seva preparació sigui més senzilla, així com la possibilitat de presentar uns comptes especials per a pimes. Et recomanem que t'informis amb el teu assessor per a conèixer els detalls d'aquests comptes, com també dels requisits necessaris per a tenir la possibilitat de presentar-los.

### **Llibre diari**

El llibre diari informa de totes les operacions que ha dut a terme l'empresa al llarg de l'any, operació per operació (compra a compra i venda a venda). En el llibre diari, cada operació es registra en el que s'anomenen *assentaments comptables*, que hauran de ser correlatius per dates d'operació i numerats.

### **Altres llibres voluntaris**

#### ***El llibre major***

Si els dos llibres esmentats anteriorment són obligatoris, el llibre major no ho és, ni per als empresaris individuals ni per als empresaris socials.

Del que no hi ha dubte és que es tracta d'un llibre comptable de gran utilitat, ja que sense aquest seria gairebé impossible (o, almenys, extremadament laboriós) poder confeccionar els balanços de sumes i saldos, que han d'incorporar-se al llibre d'inventaris i balanços.

El llibre major recull, partint de les dades del llibre diari, tots els saldos de cada partida, client per client, proveïdor per proveïdor, etc.

### **Libres auxiliars**

Les empreses, d'acord amb el Codi de Comerç, poden portar, a més dels llibres obligatoris, tots aquells llibres auxiliars que considerin útils per a la seva gestió. Exemples d'aquest tipus de llibres poden ser els de caixa, bancs, entrades de magatzem, sortides de magatzem, etc.

## **Obligacions fiscals**

### **Els impostos**

#### **La declaració d'IVA**

##### Què és l'IVA

L'IVA o impost sobre el valor afegit és un tribut o impost de naturalesa indirecta que recau sobre el consum i grava els lliuraments de béns i prestacions de serveis efectuats per empresaris i professionals.

L'IVA és un impost on, justament, el que s'estarà pagant té relació amb el valor que afegim als productes o serveis que hàgim adquirit. L'IVA, el paga l'empresa de dues formes diferents: la primera és mitjançant els seus proveïdors, i la segona mitjançant les declaracions periòdiques que fa al fisc de l'impost sobre el valor afegit.

El cobrament de l'IVA per a una empresa s'executa en el moment en què una empresa que ven un producte o servei emet la factura corresponent. Les companyies, en línies generals, tenen el dret de rebre un reemborsament de l'IVA que han pagat a altres companyies a canvi de factures, el que s'anomena *crèdit fiscal*, i que es resta de la suma d'IVA que cobren als seus clients (el *dèbit fiscal*). La diferència entre crèdit fiscal i dèbit fiscal ha de ser lliurada al fisc.

A efectes pràctics, l'IVA té un efecte zero sobre els costos de l'empresa i en realitat fem de mers recaptadors d'impostos per a Hisenda.

La diferència entre l'IVA repercutit (cobrat als nostres clients) i l'IVA suportat (pagat als nostres proveïdors i creditors) es paga a Hisenda d'acord amb el calendari de declaracions.

Si bé l'IVA no té cap efecte sobre el càlcul de cost, sí que el té sobre les necessitats de tresoreria i inversió. És a dir: quan pressupostis la inversió necessària per a muntar el teu restaurant, sí que hauràs de tenir en compte l'import de l'IVA. Pot semblar obvi, però és un error bastant comú.

## **Les declaracions d'IRPF (l'impost sobre la renda de les persones físiques)**

### Què és l'IRPF

L'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF) és una peça clau dels sistemes fiscals moderns. Per mitjà d'aquest impost es busca particularment l'aplicació dels principis de capacitat econòmica, equitat, justícia i redistribució de la riquesa.

L'IRPF constitueix un impost directe que recau sobre l'obtenció de la renda, com a manifestació immediata de la capacitat econòmica dels ciutadans, ja que es considera que la renda de cada persona és indicativa del seu grau de benestar i, per tant, permet determinar quina ha de ser la contribució de cadascun al sosteniment de les despeses públiques.

Dins del concepte de *renda* s'engloben:

- Els rendiments del treball i les activitats econòmiques (sous, salaris i altres tipus de rendiments, com els dels professionals independents).
- Els rendiments del capital (interessos de comptes bancaris, dividends d'accions....) i els guanys i pèrdues patrimonials (article 6 de la Llei).

Hi ha una sèrie de rendes que estan exemptes de l'impost, com és el cas de les pensions de la Seguretat Social per incapacitat permanent absoluta, determinats premis literaris, les beques per a estudis reglats o certes prestacions per desocupació, entre d'altres (article 7 de la Llei).

A l'únic efecte del càlcul de l'impost, les rendes del contribuent es classificaran en funció del seu origen com a renda general (sous, premis, etc.) o de l'estalvi (interessos de comptes bancaris, guanys o pèrdues per transmissions de béns, etc.).

La renda per la qual es paga l'impost és la renda neta; és a dir, una vegada deduïdes les despeses necessàries per a la seva obtenció, com les cotitzacions a la Seguretat Social i per drets passius. A més, si la persona ha tingut pèrdues, pot compensar-les, dins de determinats límits, amb els guanys, fins i tot si les pèrdues són d'anys anteriors.

Aquest impost es caracteritza perquè té en compte les circumstàncies personals i familiars dels ciutadans per a conèixer la vertadera capacitat econòmica que tenen. Un altre tret important és que es tracta d'un impost progressiu, ja que el percentatge (tipus de gravamen) que s'aplica per a determinar la quantitat que cadascú ha de pagar varia en forma més que proporcional a la variació de la renda que es grava (base imposable).

**Per això, és important que tots els treballadors de la nostra empresa ens facilitin el model 145 emplenat, pel qual coneixerem la seva situació personal i ens permetrà aplicar la retenció que li correspon.**

El model 145, te'l facilitarà la gestoria juntament amb el contracte del treballador. Tot i això, és important que sàpigues com has d'emplenar-lo per a poder guiar els teus treballadors quan hagin de fer-ho.

D'altra banda, és important que a l'hora de firmar el contracte dels nous treballadors, els ofereixis la possibilitat d'incrementar de forma totalment voluntària el percentatge d'IRPF aplicable.

El càlcul de l'IRPF es fa a partir dels guanys esperats de tot l'any si es tracta d'un contracte indefinit, i de les rendes obtingudes durant el període de vigència d'un contracte temporal.

D'aquesta manera, en cas que sigui indefinit (que sempre serà la nostra recomanació), és important que li facis saber que, amb el canvi d'any, canviarà el percentatge del seu IRPF i, per tant, el líquid que rebrà com a salari. Mitjançant una pujada voluntària de l'IRPF evitarà aquest canvi, i en el moment de realitzar la declaració de la renda li sortirà més positiva.

Així, amb aquesta explicació hauràs entès la importància de negociar els salaris en brut i mai en net. Un canvi legislatiu que incrementi l'IRPF, un canvi de situació personal... sortiria de la teva butxaca.

Finalment, és important recordar l'obligatorietat de lliurar el certificat d'ingressos anuals a tots els treballadors, mitjançant el qual el treballador podrà veure les retencions aplicades per a poder realitzar la seva declaració de la renda si ho necessités. Aquest document, el facilitarà la mateixa gestoria.

D'altra banda, s'ha de tenir en compte el calendari de pagament de l'impost sobre la renda:

- En el cas dels treballadors en règim general, mes a mes al llarg de l'any mitjançant les quantitats que ens retenen de la nòmina.
- En el cas dels professionals que emeten factures amb retenció, mitjançant aquelles retencions que l'empresa a la qual es factura ha d'ingressar a Hisenda per compte de l'autònom.

Per això, en arribar el període de declaració al maig-juny de l'any següent, s'ha de restar tot el que s'ha anat pagant durant l'any en concepte de retencions. Si després d'aquesta resta i la de totes les reduccions i deduccions que ens hem anat aplicant resulta una quantitat positiva, cal ingressar-la, però si hem pagat de més, l'Agència Tributària ens retorna l'excés.

Així, com a empresaris haurem de retenir i ingressar per compte tant dels empleats com dels professionals les retencions que hàgim practicat pel seu compte:

- Professionals
- Empleats

D'altra banda, és molt important que hi hagi una coordinació adequada entre el departament comptable i la teva gestoria laboral per tal de complir les obligacions de pagament de l'IRPF aplicat als professionals.

### ***L'impost sobre societats***

#### ***Què és l'impost sobre societats***

És un tribut que grava la renda de les empreses i altres persones jurídiques.

L'impost sobre societats és un impost que s'aplica als beneficis que obtenen les societats i altres entitats jurídiques.

Com que algunes comunitats d'Espanya disposen d'autonomia fiscal, el tipus impositiu no és el mateix en tot el país.

És important saber que, en cas de pèrdues, l'empresa podrà compensar en diferit aquestes pèrdues amb el resultat d'exercicis futurs mitjançant l'impost sobre societats.

### ***Les retencions sobre lloguers***

Els arrendataris i subarrendataris –llogaters– d'immobles urbans quedaran obligats a retenir els seus arrendadors sempre que es tracti de:

- Persones jurídiques, comunitats de propietaris, societats civils o comunitats de béns i altres entitats en règim d'atribució de rendes.
- Empresaris individuals i professionals, quan satisfacin lloguers per a l'exercici de les seves activitats.
- No residents que operin mitjançant establiment permanent.

Practicaran retenció els llogaters d'immobles urbans: locals comercials, industrials o de negoci o de terrenys de naturalesa urbana. No tindran obligació de retenir:

- Quan es facin arrendaments d'habitatges per part d'empreses per als seus empleats.
- Quan les rendes satisfetes pel llogater no superin els 900 € anuals.

La retenció s'aplica sobre l'import de les rendes, sigui quina sigui la seva qualificació (a més de la renda, els subministraments, taxes, etc. que l'arrendador repercuteixi sobre l'arrendatari), i el seu import és el resultat d'aplicar el 21% sobre els conceptes que se satisfacin a l'arrendador.



L'arrendatari o subarrendatari (inquilí), en la seva condició de retenidor (rendes dineràries) o obligat a ingressar a compte (rendes en espècie), està obligat a ingressar trimestralment, o mensualment si és una gran empresa, les retencions i els ingressos a compte efectuats en el model 115. Igualment, haurà de presentar un resum anual de les retencions i els ingressos a compte efectuats en l'exercici, mitjançant el model 180.

### ***L'impost sobre béns immobles***

Els propietaris de béns immobles a Espanya estan obligats, tots els anys i pel sol fet de ser-ho, a abonar al seu ajuntament l'anomenada contribució, que no és altra cosa que l'impost sobre béns immobles.

Concretament, és un impost que grava la propietat dels béns immobles, ja siguin rústics o urbans.

El seu caràcter és municipal i es reporta anualment.

La base imposable sobre la qual es calcula l'impost és el valor cadastral de l'immoble (valor del sòl i de l'edificació).

El tipus de gravamen es calcula en funció de cada ajuntament i del nombre d'habitants del municipi de què es tracti, i la quota tributària és el resultat d'aplicar a la base imposable el tipus de gravamen que correspongui en cada cas.

És important que en el contracte de lloguer negocis qui haurà de pagar aquest impost, ja que malgrat que és un impost que penalitza la propietat, pot ser una font de conflicte.

### **Les taxes**

#### ***Què és una taxa***

Són tributs que paguen els ciutadans com a conseqüència de la realització d'una actuació administrativa que els beneficia individualment, però que estan obligats a sol·licitar o rebre (per exemple: la recollida d'escombraries o l'expedició del DNI).

És important que t'informis en profunditat de totes les taxes relatives al teu ajuntament, que entre d'altres poden ser la recollida d'escombraries, la llicència de terrassa, etc.

És molt important que et mantinguis actualitzat en el pagament d'aquestes taxes, perquè qualsevol impagament podria comportar conseqüències negatives a l'hora de renovar certes llicències.

**A continuació presentem resumit el calendari fiscal per a autònoms i pimes.**

A manera de resum de les obligacions de l'empresa, et detallem mensualment totes les dates de l'any per a presentar els impostos i retencions, IRPF, IVA, declaració de la renda i impost sobre societats. En aquest calendari es recullen els impostos més importants i comuns per a aquest tipus de règim, i no es recullen altres impostos especials de caràcter mediambiental, energètic...

Aquest és el calendari de 2016. Encara que les dates són semblants cada any, t'aconsellem que actualitzis aquestes dades amb l'Agència Tributària i te les marquis al calendari.

### Calendari fiscal 2016 per a autònoms i pimes

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GENER</b>  | <b>Fins al dia 20:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retencions quart trimestre 2015: models 111 i 115</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>FEBRER</b> | <b>Fins al dia 1 de febrer:</b> <p>IRPF:</p> <p>Pagaments fraccionats renda quart trimestre de 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimació directa: model 130</li> <li>Estimació objectiva: model 131</li> </ul> <p>IVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quart trimestre de 2015. Autoliquidació: model 303</li> <li>Quart trimestre (o any 2015). Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries: model 349</li> <li>Resum anual 2015: model 390</li> </ul> <p>Retencions, resum anual 2014: models 180 i 190</p> <b>Fins al dia 29:</b> <p>Declaració anual d'operacions amb tercers, any 2015: model 347</p>       |
| <b>ABRIL</b>  | <b>Fins al dia 20:</b> <p>Retencions primer trimestre de 2016: models 111 i 115</p> <p>IRPF:</p> <p>Pagaments fraccionats renda primer trimestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimació directa: model 130</li> <li>Estimació objectiva: model 131</li> </ul> <p>Societats:</p> <p>Pagaments fraccionats exercici en curs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Règim general: model 202</li> </ul> <p>IVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primer trimestre de 2016. Autoliquidació: model 303</li> <li>Primer trimestre de 2016: Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries: model 349</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MAIG</b>     | <p><b>Des del 10 de maig fins al dia 25 de juny:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esborrany i declaració anual 2015 amb resultat per ingressar amb domiciliació en compte: models D-100 i D-714</li> </ul> <p><b>Des del 10 de maig fins al dia 30 de juny:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esborrany i declaració anual 2015 amb resultat per retornar, renúncia a la devolució, negatiu i per ingressar sense domiciliació: models D-100, D-714</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| <b>JULIOL</b>   | <p><b>Fins al dia 20:</b></p> <p>Retencions segon trimestre de 2016: models 111 i 115</p> <p>IRPF:</p> <p>Pagaments fraccionats renda segon trimestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimació directa: model 130</li> <li>- Estimació objectiva: model 131</li> </ul> <p><b>Fins al dia 25:</b></p> <p>Societats:</p> <p>Declaració anual 2015. Model 200</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>OCTUBRE</b>  | <p><b>Fins al dia 20:</b></p> <p>Retencions tercer trimestre de 2016: models 111 i 115</p> <p>IRPF:</p> <p>Pagaments fraccionats renda tercer trimestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimació directa: model 130</li> <li>- Estimació objectiva: model 131</li> </ul> <p>Societats:</p> <p>Pagaments fraccionats exercici en curs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Règim general: model 202</li> </ul> <p>IVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tercer trimestre de 2016. Autoliquidació: model 303</li> <li>- Tercer trimestre de 2016: Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries: model 349</li> </ul> |
| <b>DESEMBRE</b> | <p><b>Fins al dia 20:</b></p> <p>Societats:</p> <p>Pagaments fraccionats exercici en curs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Règim general: model 202</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

---

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GENER</b> | <p><b>Fins al dia 20:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Retencions quart trimestre 2016: models 111 i 115</li> </ul> <p><b>Fins al 30 de gener:</b></p> <p>IRPF:</p> <p>Pagaments fraccionats renda quart trimestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estimació directa: model 130</li> <li>– Estimació objectiva: model 131</li> </ul> <p>IVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quart trimestre de 2016. Autoliquidació: model 303</li> <li>– Quart trimestre (o any 2016). Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries: model 349</li> <li>– Resum anual 2016: model 390</li> <li>– Retencions, resum anual 2015: models 180 i 190</li> </ul> <p><b>Fins al dia 29:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Declaració anual d'operacions amb tercers, any 2016: model 347</li> </ul> |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

Font i informació: [www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)

## Tràmits en matèria laboral

A partir d'aquest punt farem referència als tràmits necessaris per a poder contractar treballadors i formalitzar el teu equip.

És important que sàpigues que no parlarem de contractes ni d'altres pràctiques, perquè hem considerat que seria massa enrevessat i condicionat a les necessitats de cada restaurant, per la qual cosa hem preferit incloure algunes pautes per a dissenyar una bona política de RRHH i reflectir-ho en les operatives.

Així, comencem repassant els tràmits per a contractar l'equip:

### Llibres obligatoris. Obtenció i legalització del llibre de visites

Es tracta d'un llibre de caràcter obligatori per a les empreses que anota les diligències que practiquin els inspectors de treball després del resultat de les visites fetes a l'empresa.

Les empreses estan obligades a tenir en cada centre de treball un llibre de visites a disposició dels funcionaris de la Inspecció de Treball i Seguretat Social i dels funcionaris habilitats per a comprovacions en matèria de riscos laborals. Aquesta obligació arriba, així mateix, als treballadors per compte propi i als titulars de centres o establiments, tot i que no ocupin treballadors per compte d'altri, i independentment del règim de la Seguretat Social aplicable.



### **Classes de llibres:**

- Convencional o en paper.
- Electrònic (LVe). Les empreses podran sol·licitar la substitució del llibre en paper per l'alta en l'aplicació informàtica del llibre de visites electrònic. Hauran de garantir que cada centre de treball disposa almenys d'un ordinador personal amb dispositiu de lector de targetes intel·ligents amb accés habilitat, per Internet, a l'aplicació del LVe.

Procediment en el cas del llibre convencional o en paper:

- Cadascun dels llibres de visites haurà de ser diligenciat en el primer full pel cap de la Inspecció Provincial de Treball, que certificarà l'habilitació del llibre, i s'hi recolliran a més les dades de l'empresa. Així mateix, el llibre serà segellat en tots els seus folis.
- Les diligències que practiquin els inspectors de treball del resultat de les visites realitzades s'estendran simultàniament per duplicat, i la còpia quedarà en poder de l'inspector actuant per a la seva constància i arxivament en les oficines de la Inspecció Provincial de Treball respectiva.
- Per a l'habilitació del segon llibre o ulteriors es presentarà l'anterior per tal de justificar l'exhauriment dels folis. En els casos de pèrdua, haurà de comunicar-se expressament aquesta circumstància a la Inspecció Provincial de Treball i proveir-se'n d'un de nou en el termini màxim de quinze dies.

### **Inscripció de l'empresa en la Seguretat Social**

L'empresari que per primera vegada hagi de contractar treballadors haurà de sol·licitar la seva inscripció com a empresari, a l'efecte de la Tresoreria General de la Seguretat Social (TGSS), abans d'aquesta contractació.

La inscripció és l'acte administratiu pel qual la TGSS assigna a l'empresari un número per a la identificació i el control de les seves obligacions en el respectiu règim del sistema de la Seguretat Social. Aquest número és considerat com a primer i principal codi del compte cotització (CCC).

Aquest codi de compte de cotització s'assignarà a tots els treballadors que contractem en el règim general de la Seguretat Social.

Al règim general pertanyen tots els treballadors per compte d'altri, espanyols o estrangers, els socis treballadors de societats mercantils quan no siguin gerents o tinguin control sobre aquestes, els socis treballadors de les societats laborals, etc.

Exclusions: els treballadors que desenvolupin una activitat professional compresa en algun dels règims especials. A més, el cònjuge, descendents, ascendents i altres parents de l'empresari per consanguinitat, afinitat o adopció, fins al segon grau inclusivament, ocupats al seu centre o centres de treball, quan convisquin a casa seva i estiguin al seu càrrec (excepte prova de la seva condició d'assalariat).

És important assenyalar que l'empresari ha de sol·licitar un codi de compte de cotització (model TA.7) a cadascuna de les províncies on exerceixi activitat.

D'altra banda, també és important que sol·licitis el codi de compte de cotització secundari que et permeti formalitzar contractes formatius, així com acords de formació amb centres formatius. Podràs obtenir aquest número a la web de la Seguretat Social.

### **Comunicació d'obertura del centre de treball**

Constituïda la societat o decidida per l'empresari la iniciació de la seva activitat, s'haurà de procedir a la comunicació d'obertura del centre de treball, a l'efecte del control de les condicions de seguretat i salut laboral. Aquesta comunicació ha de ser presentada sigui quina sigui l'activitat de l'empresa.

Què és un “centre de treball”? És qualsevol àrea, edificada o no, en la qual els treballadors hagin de romandre o a la qual hagin d'accedir per raó del seu treball.

Dades que ha de recollir la comunicació d'obertura:

- Dades de l'empresa: nombre o raó social, domicili, municipi, província, codi postal, telèfon i adreça electrònica.
- Identificació, document nacional d'identitat o codi d'identificació fiscal, i si es tracta d'estranger, asilat o refugiat, passaport o document substitutiu.
- Expressió de si l'empresa és de nova creació o ja existent.
- Activitat econòmica.
  - Entitat gestora o col·laboradora d'accidents de treball i malalties professionals.
  - Dades del centre de treball: número, domicili, municipi, província, codi postal i telèfon. Per a la localització exacta del centre, s'haurà de concretar la seva ubicació de forma clara i precisa.
  - Número d'inscripció en la Seguretat Social, classe de centre, causa que ha motivat la comunicació i data de començament de l'activitat.





- Activitat econòmica.
- Nombre total de treballadors de l'empresa ocupats al centre de treball, distribuïts per sexe.
- Superfície construïda en metres quadrats.
- Modalitat de l'organització preventiva.
- Dades de producció i/o emmagatzemament del centre de treball:
  - Potència instal·lada (kW o CV).
  - Especificació de la maquinària i dels aparells instal·lats.
  - Activitats, operacions o agents inclosos en l'annex I del Reial Decret 39/1997, que aprova el Reglament dels Serveis de Prevenció.

### **El pla de prevenció de riscos laborals**

Com a empresari seràs totalment responsable de garantir que al teu centre de treball es treballi amb seguretat, de manera que no posis en risc el teu equip ni altres persones.

En aquestes línies farem un repàs breu de les línies mestres en què consistirà la tasca de prevenció. Bé és cert que hi ha alguns casos en què tu mateix, com a empresari, pots desenvolupar aquesta tasca; així i tot, considerem de vital importància que comptis amb una empresa de prevenció de riscos laborals, ja que t'ajudaran amb tota professionalitat sobre una tasca àrdua com és la prevenció, plena de petits detalls que marquen la diferència entre un entorn de treball segur i un altre que no ho sigui.

Et recomanem que comencis a treballar amb el servei de prevenció des de tan aviat com sigui possible, per tal d'assegurar que les obres que realitzis al local compleixen la normativa vigent en prevenció.

Així, per exemple, hauràs d'adequar les teves instal·lacions; això inclou una sèrie d'equips i maneres de treballar, com ara la senyalització de les sortides d'emergència, la fixació de les prestatgeries per a evitar-ne la caiguda... Realment les pràctiques són tan àmplies que convertirien aquest manual en una llarga llista de mesures; per això, et recomanem que comptis amb el servei de prevenció des del primer moment.

En línies generals, hauràs de desenvolupar de forma conjunta amb l'empresa de prevenció els punts següents:

- Avaluació de riscos i planificació de la prevenció: mitjançant la descripció de l'organigrama i les funcions de l'empresa es podran detectar:
  - Riscos comuns de la instal·lació: els propis de la instal·lació com també dels equips, com són tallaembotits, escales...
  - Riscos per lloc: els associats a les tasques que ha de desenvolupar cada lloc de l'empresa.
    - Equips de protecció individual: l'empresa haurà de facilitar tots aquells equips de protecció que, pel riscos detectats, siguin necessaris per a minimitzar els riscos en el treball. Inclou equips com calçat antilliscant, ulleres de protecció, guants de malla, guants de protecció anticalòrica...
- Política de prevenció: consisteix en una declaració de principis i compromisos que promoguin millorar contínuament les condicions de seguretat i salut dins de l'empresa, com a element de qualitat. Inclourà un pla de vigilància de la salut.
- Pla d'emergència: té com a objectiu definir l'organització i el conjunt de mitjans i procediments d'actuació de l'empresa, dirigits a prevenir les situacions d'emergència potencials.
  - Mesures d'emergència
  - Nomenament del cap d'emergència

Cal assenyalar la importància de la formació en aquest camp, ja que és de compliment obligat que tots els treballadors, abans d'iniciar el seu treball en l'empresa, passin un curs de formació de riscos laborals específic de l'empresa. Aquesta capacitació, l'haurà de realitzar un tècnic especialitzat, com també la capacitació del responsable de l'empresa en matèria de prevenció.

D'altra banda, també haurà de nomenar-se un responsable de prevenció, que serà la persona encarregada de coordinar les tasques de prevenció. Indistintament, també han de nomenar-se els caps d'emergència que es considerin necessaris per a assegurar-se que sempre n'hi hagi un en les instal·lacions i que coordinaran l'actuació en cas d'emergència.

En la pràctica, és important que en el moment de la signatura del contracte també facis les primeres actuacions en matèria de prevenció:

- Lliurament i signatura d'informació als riscos i mesures preventives. Inclou:
  - Política de prevenció
  - Riscos i mesures preventives al lloc de treball
  - Mesures d'actuació davant emergències
- Lliurament i signatura, per a constatar el fet, dels equips de protecció individual (EPI) indicats en la política de prevenció.
- Reconeixement mèdic: tot treballador té el dret de realitzar-se un reconeixement mèdic, dut a terme per la mútua de l'empresa. La seva voluntarietat depèn dels diferents llocs. És important que, en cas de no voler-ho, el treballador firmi per assegurar que ho ha rebutjat.

Posem l'accent en el resum exposat sobre la matèria: és important que comptis amb els millors experts, no només per a cenyir-te a la legislació vigent, sinó per a donar la confiança en termes de seguretat al teu equip per a desenvolupar tot el seu potencial.

Recorda que hauràs d'efectuar la coordinació en matèria de prevenció amb totes aquelles empreses que enviïn treballadors a les teves instal·lacions (empresa de neteja, empresa de manteniment, proveïdors amb repartiment a les teves instal·lacions...).

### **Afiliació i alta de treballadors a la Seguretat Social**

La Tresoreria General de la Seguretat Social assigna a cada ciutadà un número de la Seguretat Social per a la identificació de l'usuari en les seves relacions amb aquesta. Aquest número és obligatori per a ser beneficiari d'una pensió o d'altres prestacions, i ha d'estar sol·licitat abans de l'afiliació i l'alta en algun règim de la Seguretat Social. El número haurà d'anar acompanyat del nom i cognoms i del DNI o NIE del ciutadà, i es convertirà automàticament en número d'afiliació de les persones físiques (NAF) que per primera vegada s'incloquin en el sistema per a dur a terme una activitat.

Tots els treballadors inclosos en el camp d'aplicació del sistema de la Seguretat Social han d'estar afiliats. L'afiliació és un acte administratiu mitjançant el qual la TGSS reconeix la condició d'inclosa en el sistema a la persona física que per primera vegada aconsegueix una activitat laboral.

Tota persona que vulgui iniciar una activitat laboral haurà de sol·licitar un número d'afiliació. Aquest número és únic i general per a tots els règims del sistema, i s'estén a tota la vida de les

persones que hi són compreses. Les sol·licituds d'afiliació únicament tindran efecte a partir del dia en què s'iniciï la prestació de serveis per part del treballador.

## **Procediment**

L'afiliació a la Seguretat Social es podrà fer de la manera següent:

- A instàncies de l'empresari
  - Els empresaris estan obligats a sol·licitar l'afiliació al sistema de la Seguretat Social de qui, sense estar-hi afiliats, ingressin al seu servei.
- A instàncies del treballador
  - Els treballadors per compte propi o assimilats que iniciïn la seva activitat com a tals i no es trobin ja afiliats estaran obligats a sol·licitar l'afiliació. De la mateixa manera, els treballadors per compte d'altri o assimilats l'empresari dels quals no compleixi l'obligació que s'imposa en l'apartat anterior, podran sol·licitar la seva afiliació al sistema.
- D'ofici
  - L'afiliació es podrà efectuar d'ofici per part de les direccions provincials de la Tresoreria General de la Seguretat Social o les seves administracions quan, com a conseqüència de l'actuació de la Inspecció de Treball i Seguretat Social, de les dades que estan en poder de les entitats gestores o per qualsevol altre procediment, es comprovi el seu incompliment.

## **Formalització dels contractes de treball**

Aquest tràmit consisteix a realitzar la legalització o l'alta dels contractes de treball dels treballadors per compte d'altri.

Per a cada cas, cal valorar el tipus de contracte que es pugui realitzar, ja sigui indefinit, per obra i servei, interí o de substitució, temporal per augments de l'activitat, etc.

En qualsevol cas, hem de dialogar amb la nostra gestoria laboral per determinar i tramitar en cada cas el tipus de contracte laboral que correspon.

Quan pacteu els salaris amb els treballadors, haureu de tenir en compte que:

- El salari mínim està marcat pel conveni d'Hostaleria de la comunitat que correspongui.

- El salari ve determinat també per la categoria del restaurant. Heu de vigilar la concordança entre la categoria i la classificació del restaurant i les taules salarials que apliqueu del conveni.
- A més, heu de recordar que els salaris s'han de pactar sempre en brut.
- Heu d'explicar de forma clara i transparent com es distribueixen les propines entre la plantilla.
- El moment de la formalització del contracte és el moment perfecte per a deixar clares totes les condicions laborals. Cal ser equitatiu amb tot l'equip i tenir clar que és bo que tot l'equip estigui en igualtat de condicions segons la responsabilitat o el treball que desenvolupen.
- També volem aprofitar l'ocasió per a esmentar que és el moment d'establir amb els nous membres de l'equip:
  - L'assignació del seu armariet.
  - La cessió de vestuari i les condicions de neteja i reposició.
  - El material de servei i les condicions d'ús i reposició.

D'altra banda, recorda que per a formalitzar un contracte de treball hauràs de demanar al treballador la informació següent:

- DNI: fotocòpia l'anvers i el revers.
- Número d'afiliació a la Seguretat Social (vegeu la pàgina anterior sobre el procediment d'afiliació a la Seguretat Social).
- Número de compte bancari: té una importància vital que demanis un document en el qual se certifiqui que el titular del número de compte és el treballador. Si no és així, podries estar ingressant la nòmina a un compte que no fos el del treballador, i podria ser interpretat com un frau per l'administració i el mateix treballador.

### **Alta en el Règim Especial de Treballadors Autònoms de la Seguretat Social**

El Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA) és el règim que regula la cotització a la Seguretat Social dels treballadors autònoms.

Normalment s'assimila la paraula *autònom* a la figura de l'empresari individual. Tot i això, legalment es consideren treballadors autònoms aquells que realitzen de forma habitual, personal i directa una activitat econòmica a títol lucratiu, siguin o no titulars d'una empresa.

La persona física que ostenti la titularitat d'un establiment obert al públic com a propietari, arrendatari, usufructuari o un altre concepte anàleg, es presumeix legalment que és un treballador per compte propi o autònom.

S'inclouen en aquest règim:

- Els treballadors més grans de 18 anys que, de forma habitual, personal i directa, realitzen una activitat econòmica a títol lucratiu, sense subjecció a contracte de treball, ja siguin espanyols o estrangers que exerceixin legalment la seva activitat en territori espanyol.
- El cònjuge i els familiars fins al segon grau inclusivament per consanguinitat, afinitat i adopció que col·laborin amb el treballador autònom de forma personal, habitual i directa i no tinguin la condició d'assalariats.
- Els escriptors de llibres.
- Els treballadors autònoms econòmicament dependents.
- Els professionals que exerceixin una activitat per compte propi, que requereixi la incorporació a un col·legi professional el col·lectiu del qual s'hagi integrat en el RETA.
- Els comuners o socis de comunitats de béns que desenvolupin una activitat per compte propi dins de l'entitat sense personalitat jurídica pròpia.

Els treballadors són els responsables de les sol·licituds d'alta, baixa i variació de les dades.

És molt important que parlis amb la teva gestoria laboral per a determinar la forma en què percebràs un salari de l'empresa, ja que si hi desenvolupes una activitat i segons la teva relació que hi tinguis, la retribució ha de lligar-se d'una manera o d'una altra.

### **Calendari laboral**

Les empreses han d'exposar el calendari laboral, en un lloc visible a cada centre de treball. Aquest calendari contindrà l'horari de treball de l'empresa i la distribució anual dels dies de treball, festius, descansos setmanals i entre jornades, i altres dies inhàbils, tenint en compte la jornada màxima legal o, si és el cas, la pactada per conveni col·lectiu o entre parts.

Es confeccionarà conforme a la regulació oficial que, en compliment del que s'estableix en els articles 34 a 38 del Reial Decret Legislatiu 1/1995, publica anualment la Direcció General de Treball del Ministeri de Treball i Afers Socials dels dies inhàbils a efectes laborals, retribuïts i no recuperables i els establerts per cada comunitat autònoma i pels ajuntaments corresponents, dies que en total són catorze.

En definitiva, es tracta d'establir per a cada treballador el seu calendari laboral d'acord amb els dies festius, hivernals i la seva recuperació, si es dona el cas, a més de les vacances en un document que sigui clar per a tots.

Nosaltres et proposem un calendari simple, en el qual es marquin amb colors diferenciats els dies de què es tracti per a evitar confusions en el còmput final.



## EL PAPELEO

*Guía para comprender los aspectos legales, fiscales y laborales de tu proyecto*  
*Los trámites, las obligaciones y sus implicaciones en el proyecto*

### CALENDARI 2016

| gener   | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | febrer   | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | març     | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|         |     |     |     |     | 1   | 2   | 3   |          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
| 4       | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 8        | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 7        | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  |     |
| 11      | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 15       | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 14       | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  |     |
| 18      | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 22       | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 21       | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  |     |
| 25      | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     | 29       |     |     |     |     |     |     |     | 28       | 29  | 30  | 31  |     |     |     |     |
| abril   | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | maig     | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | juny     | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. |
|         |     |     |     |     | 1   | 2   | 3   |          | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   |          | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  |
| 4       | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 9        | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 13       | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  |     |
| 11      | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 16       | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 20       | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  |     |
| 18      | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 23       | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 27       | 28  | 29  | 30  |     |     |     |     |
| 25      | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     | 30       | 31  |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |     |
| juliol  | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | agost    | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | setembre | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. |
|         |     |     |     |     | 1   | 2   | 3   |          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |          | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  |
| 4       | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 8        | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 12       | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  |     |
| 11      | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 15       | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 19       | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  |     |
| 18      | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 22       | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 26       | 27  | 28  | 29  | 30  |     |     |     |
| 25      | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     | 29       | 30  | 31  |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |     |
| octubre | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | novembre | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. | desembre | dl. | dt. | dc. | dj. | dv. | ds. | dg. |
|         |     |     |     |     |     | 1   | 2   |          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |          | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  |
| 3       | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 7        | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 12       | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  |     |
| 10      | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 14       | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 19       | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  |     |
| 17      | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 21       | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 26       | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     |     |
| 24      | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  | 28       | 29  | 30  |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |     |
| 31      |     |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |     |

### RESUM

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| 217 | DIES LABORALS                             |
| 100 | DESCANS SETMANAL                          |
| 7   | FESTIUS GAUDITS                           |
| 7   | FESTIUS QUE ES TREBALLA                   |
| 13  | RECUPERACIÓ DE FESTIUS TREBALLATS I EN DS |
| 22  | VACANCES                                  |
| 366 | TOTAL                                     |

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| 217  | DIES LABORALS                                  |
| -6   | DIFERÈNCIA FESTIUS, FEST. TREBALL., RECUPERATS |
| 224  | TOTAL DIES TREBALLATS                          |
| 1792 | TOTAL HORES TREBALLADES (8 h X DIA)            |

Atenció! Recorda comprovar les hores del conveni de la teva província.  
Aquest és un exemple per a un conveni fictici de 1.792 hores.

També et recomanem que el calendari laboral sigui el mateix que el calendari d'activitat del restaurant. Així, podrem programar millor l'activitat i el personal estarà en la millor disposició per a atendre els nostres clients pel fet de no patir alteracions constants en la seva planificació personal per les rotacions, etc.

## **Compra o lloguer d'un local**

### **Tràmits per a la compra o el lloguer d'un local**

#### ***Coneix bé els requisits de l'activitat***

A l'hora de buscar un local, nau o oficina per al teu negoci, has de tenir sempre present que s'adequa als requisits exigits per al tipus d'activitat que s'ha de desenvolupar. És molt important que esbrinis aquests requisits abans de començar la cerca (pregunta-ho al teu ajuntament o en una empresa especialitzada) per tal de poder utilitzar-los com a filtre.

Per a evitar costos inesperats, assegura't que el local compleix tots els requisits abans de tancar-ne la compra o el lloguer. Comprova'ls fins i tot si al local ja s'exercia aquesta activitat, perquè la normativa cada vegada és més exigent i els locals amb llicències d'obertura antigues molt sovint no compleixen la normativa actual, que és la que t'exigirà a tu l'ajuntament.

#### ***Sol·licita un certificat de compatibilitat de l'activitat amb el local en qüestió a l'ajuntament***

Quan s'està pensant de llogar o comprar un local per a muntar un negoci de restauració és recomanable, abans de fer cap despesa, sol·licitar l'informe urbanístic previ.

Es demana a l'Oficina d'Atenció al Ciutadà (OAC) del districte que doni una resolució sobre si, urbanísticament, es pot muntar l'activitat que sol·licitem a l'emplaçament indicat. Aquest tràmit és sempre recomanable, però especialment en aquells districtes on hi hagi pla d'usos.

L'ajuntament contesta per escrit i dona una resposta afirmativa o negativa a la petició efectuada.

És important aclarir que el fet que l'ajuntament ens digui que, urbanísticament, es pot muntar l'activitat en un emplaçament no implica que el local compleixi els requisits tècnics que exigeix la normativa vigent en matèria de seguretat contra incendis, accessibilitat per a minusvàlids, etc.

Per això també es recomana, després d'obtenir la resposta favorable de l'ajuntament, que una enginyeria del sector faci un estudi de viabilitat per a determinar si el local compleix els requisits exigits per la normativa.

Així, el primer pas i més important juntament amb la compatibilitat urbanística és assegurar que el local disposa d'un mínim de metres quadrats, serveis, alçàries i altres factors que determinaran si el local o la nau industrial és admissible per a l'activitat de restauració que es vol implantar.

Et recomanem que abans de formalitzar el lloguer del local t'assessoris per un enginyer expert que t'indiqui si el local és apte per a l'activitat que vols portar a terme.

Si el local no compleix, poden passar dues coses:

- a) O bé que sigui pràcticament impossible muntar l'activitat en aquest local,
- b) o bé que s'hi hagin de fer reformes per a adequar-lo a la normativa. En aquest cas, cal valorar les obres que s'han d'escometre i el seu cost, però tècnicament és possible desenvolupar l'activitat al local.

### **En cas de compra del local**

L'habitual és:

- Formalitzar el contracte d'arres penitencials del local.
- Formalitzar la compravenda del local.

### **En cas de lloguer del local amb traspàs o sense**

Per a formalitzar un contracte d'arrendament d'un local cal, a més dels condicionants exposats més amunt per a assegurar que hi podem desenvolupar l'activitat, cal tenir en compte aquests elements essencials del contracte:

- Durada
- Traspàs (si n'hi ha)
- Dret de traspàs
- Import de la renda
- Actualització de la renda
- Possibilitats de pròrroga

Recorda negociar el procés que s'hagi de seguir en cas de necessitar o voler anar-te'n abans, a fi de no enfrontar-te a grans penalitzacions.

**En qualsevol cas, haurem de tenir en compte que per a exercir l'activitat en un local, tant de propietat com de lloguer, haurem de disposar d'una llicència d'activitat.**

Si no disposem d'aquesta llicència o volem modificar el local, haurem de:

- Sol·licitar el certificat de compatibilitat d'activitat amb el local.
- Sol·licitar la llicència d'activitat.
- Executar les obres necessàries per a adaptar el local als requeriments de la llicència sol·licitada.
- Passar la inspecció tècnica.
- Obtenir la llicència de funcionament definitiva.

És important que formalitzis un precontracte de reserva, de manera que et permeti disposar del local mentre tramites la llicència. Podria ser que no te la donessin, i després et veuries amb un local al qual no pots donar ús.

## **Llicència d'activitat**

### **Tràmits per a la llicència d'activitat**

#### ***Una vegada tenim el local, toca fer més tràmits***

En efecte, el primer que sabem és que hem de tramitar més papers, encara que et sembli que ja no haves de fer res més. Per això hi ha persones, entitats, empreses, professionals (enginyers, interioristes, arquitectes) que ens poden ajudar, i hi haurà llocs als quals pots recórrer per a ultimar tot el que necessitis.

Així que, una vegada arribat el moment de començar l'obra, hauràs de saber que necessites diverses coses. On les demanaràs? Qui te les proporcionarà?

Bé; per a obrir un bar o un restaurant, hem de seguir una sèrie de requisits que ens sol·licitarà el nostre ajuntament per a obtenir la corresponent **llicència d'activitat municipal de bar, cafeteria o restaurant**.

Els bars són activitats qualificades (molestes, de risc especial, etc.); per tant, els departaments d'urbanisme revisen aquestes activitats amb una cura especial.

Abans de sol·licitar la llicència, s'ha d'elaborar un projecte tècnic en el qual se certifiqui que el local compleix els requisits necessaris per a exercir l'activitat.

En la sol·licitud de llicència s'han d'adjuntar:

- Informe tècnic i visat de projecte aprovats per a l'activitat.
- Mesures d'insonorització.
- Pla contra incendis.
- NIF o CIF de la societat corresponent.
- Abonament de les taxes corresponents a la llicència.

Fa uns anys, els ajuntaments permetien obrir el negoci una vegada presentada la sol·licitud de llicència; en canvi, això ara pot representar una multa en molts ajuntaments.

En el tràmit de la llicència, l'ajuntament informarà els veïns que es vol instal·lar un bar, i si s'hi oposen pot demorar la seva concessió.

Una vegada obtingut l'informe favorable previ per a l'obtenció de la llicència d'activitat, passem a executar les obres i el condicionament corresponent del local amb la corresponent **llicència d'obres (per a dur a terme el condicionament del local)**.

Finalitzades les obres i després de la inspecció corresponent, l'ajuntament emetrà la llicència d'obertura per a poder exercir l'activitat al local.

Finalment, haurem de tramitar el **permís per a utilitzar la via pública**, si té taules, cadires o tendals a l'exterior.

En les pàgines següents t'explicarem els elements bàsics perquè puguis aclarir-te.

### **Què és la llicència d'obertura de l'activitat?**

És una llicència municipal obligatòria perquè en un local es pugui exercir una activitat comercial, industrial o de serveis. Consisteix en un document que acredita el compliment de les condicions d'habitabilitat i ús d'aquesta activitat.

La llicència d'obertura es concedeix al propietari d'un negoci per al desenvolupament d'una activitat determinada. Haurà de renovar-se cada cop que canviï l'activitat desenvolupada al local, que hi hagi modificacions o que canviïn els propietaris del negoci; per exemple, en cas de traspàs.

### **Tipus de llicències d'obertura**

Hi ha dos tipus de llicències en funció del grau de molèsties, danys i riscos a persones de l'activitat que es vol desenvolupar:

- Activitats innòcues: són aquelles que no generen molèsties significatives, impacte mediambiental (salubritat, higiene), danys a béns públics o privats ni risc per a béns o persones. Es consideren activitats innòcues molts petits comerços com ara botigues de moda o de productes d'alimentació no peribles, i també petites oficines per a la prestació de serveis diversos.
- Activitats qualificades: són aquelles considerades com a molestes, insalubres, nocives i/o perilloses (**hostaleria**, activitats industrials, determinats comerços i serveis...) i que requereixen adoptar mesures correctives sanitàries, de seguretat i/o mediambientals. Moltes d'aquestes només es poden realitzar en sòl industrial.

Les úniques activitats exemptes són aquelles professionals, artesanals i artístiques que es realitzen al domicili, sempre que no hi hagi venda o atenció directa al públic i no es causi molèsties als veïns.

### **Informes i projectes tècnics**

Les activitats innòcues tenen un procediment de legalització més senzill, amb menys requisits i costos associats. Així i tot, en la sol·licitud generalment serà necessari adjuntar un informe tècnic que inclogui plànols del local elaborats per un professional.

En el cas de les activitats qualificades, és necessari aportar un projecte tècnic més complet que permeti emetre els informes municipals corresponents, que variaran segons les característiques i la dimensió del negoci (informes urbanístics, industrials, sanitaris, mediambientals o jurídics).

Els professionals acreditats per a elaborar aquest tipus d'informes i projectes tècnics són generalment arquitectes, arquitectes tècnics, aparelladors i enginyers tècnics industrials que, en tot cas, estiguin col·legiats, ja que serà necessari incorporar-hi el visat del col·legi professional. Sovint no només preparen la informació tècnica, sinó que es tracta d'empreses especialitzades que et poden assessorar i fins i tot et poden adaptar el local per al compliment dels requisits.

El projecte ha de preveure totes les característiques de l'establiment i de l'activitat que cal desenvolupar: plànols d'ubicació i distribució, dimensions, reformes que s'hi han de realitzar, instal·lacions i compliment de les normes aplicables.

En concret, en totes les activitats serà molt important observar tots els requeriments de la Llei d'accessibilitat per a persones discapacitades i de llicències d'obres en el cas que sigui necessari procedir a efectuar reformes i obres al local.

Després hi ha les normes aplicables per a determinades activitats, com poden ser les d'insonorització (pubs, discoteques, espectacles, tallers, etc.), higiene i manipulació d'aliments (restaurants, bars, cafeteries, etc.) o normativa en cas d'incendis (allotjaments turístics, espectacles, activitats industrials, etc.).

**I recorda que per a activitats molestes sol ser necessari el permís de la comunitat de veïns, i que, pel que fa a les activitats en domicilis, ja no se solen concedir llicències per sobre del primer pis d'un edifici d'habitatges.**

### ***El que s'ha de saber per a l'obtenció de la llicència d'activitat d'un bar o restaurant***

A continuació detallarem quins són els tràmits per a l'obtenció de la llicència d'activitat, però abans t'interessa saber el que segueix:

#### **DEFINICIÓ**

Les **empreses de restauració** són aquelles que es dediquen de forma habitual i professional, mitjançant un preu, a servir al públic menjars o begudes per a consumir, de forma preferent, als seus establiments.

#### **CLASSIFICACIÓ**

Segons les característiques, es classifiquen en:

- a) Restaurants.
- b) Cafeteries.
- c) Bars, cafès o similars.
- d) Un mateix establiment pot classificar-se en més d'un grup a voluntat del seu titular, sempre que reuneixi les característiques exigides per a cadascun.

#### **DEFINICIONS**

- **RESTAURANT:** Establiment que disposa de cuina i de menjador, preferentment independitzat, en el qual s'ofereixen al públic els menjars i les begudes que es relacionen en la seva carta.

- CAFETERIA: Establiment que disposa de barra i servei de taules, en el qual s'ofereixen al públic, durant l'horari d'obertura, les begudes i els plats simples o combinats que es relacionen en la seva carta.
- BAR, CAFÈ O SIMILARS: Establiments que, sense tenir menjador, estan dotats de barra i també poden disposar de servei de taules en la mateixa unitat espacial, en els quals es proporcionen al públic begudes que es poden acompanyar, o no, de tapes, racions o entrepans.

### **CATEGORITZACIÓ**

- Restaurants: categoria de luxe, primera, segona, tercera i quarta, identificades, respectivament, per cinc, quatre, tres, dues i una forquilla.
- Cafeteries: categoria d'especial, primera i segona, identificades, respectivament, per tres, dues i una tassa.

### **REGISTRE**

Els titulars d'establiments de restauració, amb anterioritat al començament de les seves activitats, han de presentar la declaració responsable d'inici d'activitat i la classificació de l'establiment. Una vegada presentada correctament, es procedirà d'ofici a inscriure l'establiment en el Registre d'Empreses i Activitats Turístiques.

### **MODIFICACIONS**

Tota modificació de l'establiment que afecti la titularitat o les condicions en què es va inscriure i es va classificar inicialment haurà de ser comunicada prèviament, acompanyada de la documentació acreditativa del canvi a l'efecte de la seva anotació registral.

### **TRÀMIT PREVI AL COMENÇAMENT D'ACTIVITAT (INFORME PREVI)**

Quan es projecti la construcció o la modificació d'un establiment, es podrà, abans d'iniciar qualsevol tipus d'obra, sol·licitar de l'administració un informe relatiu al compliment dels requisits mínims d'infraestructura i serveis i de promoció de l'accessibilitat i supressió de barreres en els termes previstos en la legislació sobre la matèria, i també de classificació exigits per la normativa aplicable per a la seva inscripció com a tal establiment turístic.



## **EXERCICI I CESSAMENT D'ACTIVITAT**

Els titulars de restaurants i de cafeteries tenen l'obligació de comunicar a l'administració turística autonòmica els períodes d'obertura dels establiments, i també informar del cessament de l'activitat, informació aquesta última que també han de subministrar els titulars dels bars.

Encara que cada municipi té una classificació i una normativa pròpies, podem veure per exemple que els bars i restaurants a Barcelona es classifiquen com a Annex III.2a si tenen un aforament inferior a 150 persones i si no disposen de terrassa segons l'Ordenança municipal d'activitats i d'intervenció integral de l'administració ambiental de Barcelona. En cas que tinguin un aforament superior a 150 persones o disposin de terrassa, es classifiquen com a Annex II.

La diferència entre un Annex III.2a i un Annex II és el procés que s'ha de seguir per a la tramitació de la llicència. A continuació explicarem els processos dels dos tipus d'annexos:

- Annex III.2a (aforament inferior a 150 persones i sense terrassa): per a legalitzar un bar com a Annex III.2a, un enginyer ha de realitzar un projecte amb plànols on es justifiqui que el bar compleix tota la normativa vigent. Aquest projecte es lliura a una entitat ambiental de control (ECA), que revisarà el projecte i farà una inspecció del bar. Si el resultat d'aquesta inspecció és favorable, l'ECA emetrà el certificat de conformitat. Aquest certificat de conformitat es lliura a l'ajuntament, acompanyat del projecte i els plànols presentats prèviament a l'ECA perquè l'ajuntament concedeixi la llicència del bar.
- Annex II (aforament superior a 150 persones o bar amb terrassa): per a legalitzar un bar com a Annex II, un enginyer ha de realitzar un projecte amb plànols on es justifiqui que el bar compleix la normativa vigent. Aquest projecte, en comptes de lliurar-se a una ECA, es lliura directament a l'ajuntament. L'ajuntament duu a terme una revisió documental del projecte i elabora un informe de deficiències. L'enginyer ha de contestar l'informe i, si el resultat final és favorable, l'ajuntament concedeix la llicència del bar condicionada al fet que una ECA faci una inspecció del local i confirmi que l'establiment s'adequa al projecte lliurat. Si el resultat d'aquesta inspecció és favorable, l'ajuntament concedeix la llicència de bar.

Els establiments destinats a restauració, a més dels annexos, es classifiquen segons la tipologia de la manera següent:

2.3.1. Bar: local que disposa de barra i, addicionalment, de servei de taules per a proporcionar al públic, a canvi d'un preu, begudes acompanyades o no de tapes i d'entrepans freds o calents. No s'hi poden servir dinars ni sopars. Pot disposar d'aparells generadors de calor, com ara cafeteres i forns de microones amb l'única finalitat d'escalfar

tapes o entrepans, per no pot elaborar aliments cuinats en el mateix establiment; així mateix, pot servir tapes cuinades procedents d'una empresa de càtering o cuina industrial inscrita degudament en el Registre Sanitari d'Indústries.

2.3.2.1. Bar amb restauració mixta menor: bar de les mateixes característiques i limitacions que les de la classe 2.3.1, que disposa, com a únic instrument addicional de cocció i preparació d'aliments, d'una planxa elèctrica de 3 kW per a l'elaboració d'entrepans calents.

2.3.2.2. Bar amb menjar ràpid: bar que disposa de tota mena d'elements de cocció i de preparació d'aliments, sense límit de tipus de combustible ni de potència, en el qual es poden elaborar tapes i entrepans freds i calents, però on no es poden servir dinars ni sopars.

2.3.3. Restaurant: disposa de servei de menjador amb la finalitat d'oferir menjars al públic, que consisteixen bàsicament en dinars i sopars, a canvi d'un preu i per ser consumits al mateix establiment on es desenvolupa l'activitat. Els aliments servits es poden elaborar a la cuina del mateix establiment o bé procedir d'una empresa de càtering o cuina industrial inscrita degudament en el Registre Sanitari d'Indústries.

2.3.3.1. Restaurant en el qual tots o part dels aliments s'elaboren a la mateixa cuina de l'establiment.

2.3.3.2. Restaurant en el qual exclusivament se serveixen menjars procedents d'una empresa de càtering, inscrita degudament en el Registre Sanitari d'Indústries, amb una potència màxima d'escalfament de 5 kW i sense potència de cocció.

2.3.4. Restaurant-bar: aquesta activitat té com a objecte oferir al públic, per un preu, els serveis de restaurant i de bar conjuntament.

2.3.4.1. Restaurant-bar en el qual tots o part dels aliments servits al restaurant s'elaboren a la mateixa cuina de l'establiment.

2.3.4.2. Restaurant-bar en el qual els àpats servits al restaurant procedeixen exclusivament d'una empresa de càtering, inscrita degudament en el Registre Sanitari d'Indústries, amb una potència màxima d'escalfament de 5 kW i sense potència de cocció.

2.3.4.3. Gelateries i orxateries amb degustació.

Abans, els bars i restaurants es classificaven com a llicència c1, c2 i c3, i quan ara es fa un traspàs s'efectua l'equivalència a una de les tipologies actuals.

Un local amb llicència c1 es considera un bar-cafeteria. S'hi poden servir begudes i entrepans freds i es correspon amb la classificació actual 2.3.1 Bar.

Un local amb llicència c2 es considera un bar-cafeteria amb planxa elèctrica de 3 kW de potència màxima. S'hi poden servir begudes i entrepans freds i calents. Es correspon amb les classificacions actuals 2.3.2.1 Bar amb restauració mixta menor i 2.3.2.2 Bar de menjar ràpid.

Un local amb llicència c3 es considera un restaurant on es poden servir tota mena d'aliments. Es correspon amb les llicències actuals següents:

- 2.3.3.1 Restaurant
- 2.3.3.2 Restaurant
- 2.3.4.1 Restaurant-bar
- 2.3.4.2 Restaurant-bar

Els establiments destinats a activitats musicals es classifiquen en:

2.2.1. Bar-musical: disposa de servei de bar, amb ambientació musical per mitjans mecànics, però no pot disposar de pista de ball o d'espai assimilable, ni oferir representacions, projeccions, espectacles ni actuacions.

2.2.1bis. Bar-musical amb música en directe, sense pista de ball o similar.

2.2.8. Restaurant-musical: activitat que es realitza en un local que ofereix servei de restaurant, amb ambientació musical, rebuda, reproduïda o produïda en directe.

En aquestes categories s'inclouen els bars de copes, bars de tapes, pubs, bars de menús, hamburgueseries, cocteleries, bars de menjar ràpid, restaurants *lounge*, bars karaoke, etc. A Barcelona, les llicències d'activitat o d'obertura d'aquests establiments es tramiten en les OAC (Oficina d'Atenció al Ciutadà) de cada districte.

### **Cost de la llicència d'obertura de l'activitat**

El cost de la llicència d'obertura té dos components:

- Taxes de l'ajuntament: es calculen per a cada local tenint en compte tres factors: rellevància comercial del carrer, grandària del local i tipus d'activitat. Les taxes són lògicament més altes per a activitats qualificades i com més rellevant sigui un carrer i més gran el local. Varien d'un ajuntament a un altre, des d'una quantitat mínima en petits municipis fins a diversos centenars d'euros per a activitats innòcues i més de mil en activitats qualificades en ciutats com Madrid.

- Cost de l'informe o projecte tècnic: dependrà de la complexitat del projecte que es vulgui realitzar i del preu que tingui l'empresa o el professional seleccionat, i pot oscil·lar des d'un mínim de 600 o 1.000 euros per a activitats innòcues, fins al doble per a activitats qualificades. En projectes que suposin obres o necessitin permisos especials (determinades activitats industrials), el cost es pot disparar fins als 10.000 euros.

### **Sol·licitud de la llicència d'obertura i activitat**

El procediment que cal seguir consta dels 4 passos següents:

- Elaboració de l'informe o projecte tècnic de llicència d'obertura i/o adequació de local, generalment pel tècnic competent acreditat (enginyer tècnic industrial, arquitecte tècnic...).
- Visat del projecte pel col·legi oficial corresponent. Comporta el pagament d'unes taxes.
- Pagament de les taxes municipals corresponents, al banc o al mateix ajuntament, segons sigui el cas.
- Presentació de la sol·licitud de llicència d'obertura, juntament amb el projecte tècnic i el resguard de l'abonament de les taxes municipals, en el registre de l'àrea competent de l'ajuntament, generalment urbanisme o medi ambient.

El termini de resolució o resposta de l'ajuntament sol demorar-se diversos mesos, molt sovint fins i tot gairebé un any. A més, oscil·la depenent de la càrrega de feina i de l'ajuntament en qüestió.

Per això, potser t'interessa començar a funcionar una vegada que hagis presentat la sol·licitud, pràctica molt habitual que s'empara en el silenci administratiu, això sí, després d'haver-te assegurat que compleixes tots els requisits necessaris per a la teva activitat, ja que en cas contrari et veuràs obligat a tancar o a esmenar les deficiències detectades, i fins i tot podries haver de pagar alguna multa.

### **Normativa 2011 sobre llicències d'obertura: Llei d'economia sostenible**

La Llei d'economia sostenible, de 4 de març de 2011, va eliminar l'obligatorietat de la llicència d'obertura per a la major part de les activitats, i ara n'hi ha prou amb la presentació d'una comunicació prèvia d'obertura a l'ajuntament i amb el compliment dels requisits de l'activitat, que l'ajuntament comprovaria posteriorment.

Encara que hi havia algunes excepcions importants, com les "...activitats que afectin la protecció del medi ambient o del patrimoni historicoartístic, la seguretat o la salut públiques, o que impliquin

l'ús privatiu i ús dels béns de domini públic...”, la llei deixava en mans dels ajuntaments l'articulació del procediment administratiu i la creació dels seus registres d'activitats.

En qualsevol cas, el que aquesta Llei ha legalitzat és el “silenci administratiu”, pel qual es tolerava en molts casos l'obertura una vegada presentada la sol·licitud mentre s'esperava la resposta municipal. Això sí, supeditat sempre al compliment dels requisits, per la qual cosa els projectes tècnics i els costos associats a la llicència d'obertura no s'han vist modificats.

### **Normativa 2012 sobre llicències d'obertura: novetats**

El Reial Decret Llei 19 /2012 de 25 de maig de mesures urgents de liberalització del comerç i de determinats serveis va introduir novetats importants per a racionalitzar i flexibilitzar la concessió de les llicències d'obertura per part dels ajuntaments.

Així, en el cas de locals de menys de 300 metres quadrats, no és exigible la llicència prèvia d'obertura, sinó que n'hi ha prou amb una declaració responsable o comunicació prèvia a l'ajuntament en la qual l'empresari es compromet a comptar amb la llicència d'obertura corresponent. Aquest canvi és aplicable per als negocis nous, però també per a canvis de titularitat de les activitats comercials i de serveis, així com per a les llicències d'obres en reformes que no necessitin projecte d'obra.

En la pràctica, aquesta nova norma no suposa grans canvis, ja que continua sent necessari presentar un informe tècnic i pagar les taxes municipals, per la qual cosa seguiran sent semblants els costos per a l'emprenedor i els ingressos per a les arques municipals. S'acompanyarà d'una declaració responsable.

Però amb la presentació d'aquests tres documents es podrà començar a funcionar a l'espera, això sí, de l'obtenció de la llicència d'obertura definitiva una vegada que l'ajuntament hagi efectuat les inspeccions pertinents.

### **Tràmits per a llicència d'obres: l'obra o la reforma del local**

Quan s'està tramitant la llicència d'activitat d'un bar o d'un restaurant, se sol tramitar simultàniament la llicència d'obres (en cas de fer-s'hi obres) i els projectes associats.

Les obres són necessàries per a adaptar les característiques del local a les especificacions tècniques necessàries per a l'obtenció de la llicència.

### **Projecte d'obres**

Si es necessita emprendre obres per a condicionar el local, s'haurà de tramitar la llicència d'obres menors corresponent a l'ajuntament. Un enginyer haurà d'elaborar un projecte on s'expliquin les obres que s'han de realitzar i que es presentarà per via telemàtica al Col·legi d'Enginyers, on es farà una revisió documental del projecte i, en cas que sigui favorable, s'emetrà un certificat d'idoneïtat. Amb aquest certificat d'idoneïtat s'obtindrà immediatament la llicència d'obres menors.

Hi ha una sèrie d'aspectes que cal tenir en compte per a poder obtenir la llicència de bar o restaurant a la ciutat de Barcelona; entre aquests, podem destacar els següents:

#### Instal·lació elèctrica

Un bar o restaurant està considerat com un local de concurrència pública en el Reglament Electrotècnic de Baixa Tensió i, per tant, per a la legalització de la instal·lació elèctrica fa falta un projecte elaborat per un enginyer. Aquest projecte es lliura a una entitat d'inspecció i control (EIC), que fa una inspecció del local per comprovar que la instal·lació elèctrica compleix la legislació vigent i està muntada segons el projecte. Si el resultat de la inspecció és favorable, queda legalitzada la instal·lació elèctrica.

Entre d'altres, el local ha de tenir un tipus de cable especial denominat *lliure d'halògens* (cable no propagador de l'incendi i amb emissió de fum i opacitat reduïda). En cas de triar un local amb una instal·lació elèctrica formada per cables que no són lliures d'halògens, la instal·lació s'haurà de canviar per complet de manera que els cables siguin així; per tant, aquest és un dels factors que s'ha de tenir en compte quan es busquin locals per a muntar un bar. També s'haurà d'instal·lar un protector contra sobretensions permanents, i haurà de disposar d'un mínim de tres línies per a l'enllumenat de les zones públiques.

#### Instal·lació de gas

En la majoria de bars, la potència instal·lada no supera els 70 kW i, per tant, només és necessari que una empresa autoritzada emeti un butlletí i ja queda legalitzada la instal·lació.

En el cas de superar els 70 kW, un enginyer hauria d'elaborar un projecte per a legalitzar la instal·lació de gas.

### *Cambra de residus*

Hi ha una circular de l'Ajuntament de Barcelona que explica les dimensions que ha de tenir la cambra de residus i les seves condicions. Per exemple, per a un bar d'entre 50 i 100 m<sup>2</sup> ha d'haver-hi una cambra de residus de 3,25 m<sup>2</sup> de superfície. La cambra de residus ha de complir els requisits següents:

- Situació: el recorregut entre la cambra de residus i l'exterior ha de tenir una amplària d'1,20 metres com a mínim. Les portes del recorregut s'han d'obrir en el sentit de la sortida i el pendent del recorregut serà inferior a 12% i no tindrà graons.
- Configuració: el disseny i l'emplaçament han de garantir que la temperatura no superi els 30 °C. Si cal, s'hi col·locarà un sistema de refrigeració. El revestiment de les parets i els terres serà impermeable i de manera que es pugui netejar fàcilment.
- Instal·lacions: disposarà, com a mínim, d'una presa d'aigua amb vàlvula de tancament. Disposarà d'il·luminació artificial que proporcioni una llum de 100 lux a una altura d'un metre i disposarà d'un endoll.
- Ventilació: el cabal mínim de ventilació exigida serà de 10 l/s/m<sup>2</sup> i la ventilació podrà ser natural, híbrida o mecànica. Els mecanismes d'extracció d'aire han d'estar dotats de filtres de carboni per a evitar el pas d'olors als espais exteriors.

Recorda que, a més dels cubells de recollida facilitats per l'ajuntament, també hauràs de disposar d'uns bidons d'oli usat, per a emmagatzemar-lo correctament fins a la seva recollida per part de l'empresa que contractis per a aquesta finalitat.

### *Accessibilitat per a usuaris amb cadira de rodes*

A Catalunya hi ha dues normatives que regulen l'accessibilitat per a usuaris en cadira de rodes als bars: d'una banda, el Codi d'Accessibilitat de Catalunya; i d'altra, el Codi Tècnic de l'Edificació Secció SUA. El Codi d'Accessibilitat obliga a tenir accessibilitat per a usuaris amb cadira de rodes si l'aforament del bar és superior a 50 persones; en canvi, en el Codi Tècnic de l'Edificació Secció SUA no s'estableix cap condició mínima perquè el bar sigui accessible a usuaris en cadira de rodes. Actualment, la Generalitat de Catalunya ha publicat unes taules (TAAC, taules d'accessibilitat de les activitats a Catalunya) que regulen quan és obligatòria l'accessibilitat per a minusvàlids als bars.

El bar o restaurant disposarà d'un itinerari accessible que comuniqui, en cada planta, l'accés accessible a aquesta (entrada principal accessible al bar, ascensor accessible, rampa accessible) amb les zones d'ús públic, amb tot origen d'evacuació de les zones d'ús privat exceptuant-ne les zones

d'ocupació nul·la, i amb els elements accessibles, com els serveis higiènics accessibles. El bar disposarà d'un lavabo accessible per cada 10 unitats o fracció de vàters instal·lats, que podrà ser d'ús compartit per a tots dos sexes.

El bar o restaurant haurà de disposar d'un servei accessible amb les característiques següents:

- Estar comunicat amb un itinerari accessible.
- Espai per a gir de diàmetre Ø 1,50 m lliure d'obstacles.
- Portes que compleixin les condicions de l'itinerari accessible. Són abatibles cap a l'exterior o corredisses.
- Disposar de barres de suport, mecanismes i accessoris diferenciats cromàticament de l'entorn.

#### Ventilació del bar

El bar ha d'estar ventilat, bé de forma natural (per mitjà de portes i finestres) o bé mecànicament amb un ventilador. La normativa que s'aplica a la ventilació dels bars és el Reglament d'Instal·lacions Tèrmiques dels Edificis (RITE). Segons aquesta normativa, els bars disposaran d'un sistema de ventilació per a l'aportació del cabal suficient d'aire exterior que eviti la formació de concentracions elevades de contaminants. Les categories de qualitat de l'aire interior es classifiquen en funció de les activitats: per als bars, la categoria és IDA 3, per la qual el cabal d'aire exterior ha de ser de 8 l/s persona. El nombre de persones serà el calculat segons les taules de la secció SI3 del Codi Tècnic de l'Edificació; aquest mètode de càlcul de l'aforament s'explicarà més endavant.

Aquesta ventilació es pot aconseguir amb un ventilador d'extracció d'aire, o bé es pot utilitzar la mateixa instal·lació de climatització, si té aportació d'aire exterior, com a ventilació del local i així complir el que s'estableix en el Reglament d'Instal·lacions Tèrmiques dels Edificis (RITE).

#### Sortida de fums

Els fums i vapors produïts a les cuines dels bars i restaurants s'han de conduir mitjançant una sortida de fums a l'exterior amb els corresponents filtres retenidors de greixos.

A Barcelona hi ha una classificació de bar amb restauració mixta menor que permet disposar, com a únic element addicional de cocció i preparació d'aliments, d'una planxa elèctrica de 3 kW per a l'elaboració d'entrepans calents i evitar així la instal·lació d'una sortida de fums. En cas de disposar d'altres elements de cocció i preparació d'aliments, sí que s'haurà de disposar d'una sortida de fums.



La sortida de fums haurà d'evacuar un metre per sobre de l'edifici. La distància de la xemeneia als edificis veïns ha de ser superior a 10 m.

#### Alçària del local

L'alçària lliure mínima del local ha de ser de 2,5 m, que es pot veure reduïda a 2,1 m en zones com lavabos, magatzems o cambres de residus. L'altura lliure es refereix, en cas d'haver-hi un sostre fals, a l'altura des del terra fins al sostre fals.

#### Serveis higiènics

Als serveis higiènics dels bars a la ciutat de Barcelona, la zona de vàter no pot comunicar directament amb la zona de bar, sinó que ha de disposar d'un vestíbul previ de comunicació.

El nombre mínim de serveis higiènics dels bars i restaurants varia en funció de l'ocupació calculada segons el Codi Tècnic de l'Edificació; així, per a una ocupació inferior a 50 persones, s'ha de disposar d'un lavabo i dues cabines; per a una ocupació de 51 a 150 persones, s'ha de disposar de 2 lavabos i 4 cabines; i per a una ocupació superior a 151 persones, s'ha de disposar de 2 lavabos i 6 cabines. Com s'ha comentat més amunt, un dels serveis higiènics haurà de ser accessible per a usuaris en cadira de rodes segons les taules d'accessibilitat de les activitats a Catalunya) Catalunya (TAAC).

#### Aïllament acústic del local

Els bars, bars musicals i bars amb música en directe hauran de tenir un aïllament acústic de tal manera que no provoquin molèsties als veïns. S'haurà de dur a terme una sonometria a l'habitatge més proper al bar per a determinar si l'aïllament és suficient per a evitar molèsties als veïns o bé si s'ha d'aïllar el bar.

Segons l'Ordenança de medi ambient de Barcelona, les activitats es classifiquen en grups:

- Bar musical: grup II, entre 90 i 94 dB(A)
- Activitats de restauració que disposin d'un equip de reproducció sonora amb un nivell Leq(60s) superior a 78dBA a 1 metre: grup III, entre 85 i 89 dB(A)
- Activitats de restauració que no disposin d'un equip de reproducció o que disposin d'un equip de reproducció sonora amb un nivell Leq(60s) inferior o igual a 78 dBA a 1 metre: grup IV, inferior o igual a 84dB(A).

A partir de l'entrada en vigor de l'Ordenança de medi ambient de Barcelona, les noves activitats susceptibles de generar sorolls i/o vibracions incloses en els grups I, II i III han d'adjuntar a la sol·licitud d'autorització o llicència ambiental municipal, o de la llicència d'obertura de l'establiment, o a la comunicació i certificació prèvia, un estudi d'impacte acústic, amb memòria tècnica i plànols, redactat d'acord amb les prescripcions de què siguin objecte.

Per tant, necessitaran un estudi d'impacte acústic els bars musicals i els bars amb un equip de reproducció sonora amb un nivell  $Leq(60s)$  superior a 78 dBA a 1 metre.

El tècnic redactor de l'estudi d'impacte acústic farà una declaració responsable en la qual es compromet, sota la seva responsabilitat, que les mesures previstes en l'estudi d'impacte acústic són adequades i suficients per al compliment dels valors límit d'immissió que indica aquesta ordenança, tant pel que fa als treballs d'execució de les obres com als del funcionament de l'activitat i les seves instal·lacions.

Els valors límits d'immissió al dormitori de l'habitatge més proper seran:

- Període diürn (7 h - 21 h): 30 dB(A)
- Període prenocturn (21 h - 23 h): 30 dB(A)
- Període nocturn (23 h - 7 h): 25 dB(A)

Els valors límit d'immissió a l'exterior del local s'indicaran en el mapa de capacitat acústica de l'emplaçament i entorn de l'activitat.

#### **Càlcul de l'aforament del local**

L'aforament del bar serà determinat per les taules de la secció SI 3 (Evacuació d'ocupants) del Codi Tècnic de l'Edificació. El local es dividirà en diverses superfícies i cada superfície tindrà una ocupació. Les zones de públic dempeus es calcularan a raó d'1 m<sup>2</sup>/persona; les zones de públic assegut es calcularan a raó d'1,5 m<sup>2</sup>/persona; les zones de servei dels bars es calcularan a raó de 10 m<sup>2</sup>/persona; i els lavabos tindran una ocupació de 3 m<sup>2</sup> per persona. La suma de les ocupacions de cada superfície determinarà l'aforament, que haurà d'estar indicat amb una placa a l'entrada del bar.

Recorda que l'aforament de la terrassa també comptabilitza per al càlcul de l'aforament global.

### Seguretat en cas d'incendi

El bar o restaurant haurà de ser un sector d'incendis diferenciat de la resta de l'edifici, amb resistència al foc de parets, sostre i porta. Atesa la complicació tècnica d'aquestes mesures, és imprescindible que comptis amb un bon assessorament.

La potència instal·lada a les cuines dels bars es calcularà amb els aparells destinats directament a la preparació d'aliments i susceptibles de provocar ignició. Les fregidores i les paelles basculants es comptaran, independentment de la potència que tinguin, a raó d'1 kW per cada litre de capacitat.

Als bars no es consideren locals de risc especial les cuines que tinguin els aparells protegits amb un sistema automàtic d'extinció.

Els sistemes d'extracció de fums de les cuines dels bars que, d'acord amb el que estableix el DB SI s'hagin de classificar com a local de risc especial, han de complir, a més, les condicions especials següents:

- Les campanes estaran separades com a mínim 50 cm de qualsevol material que no sigui A1.
- Els conductes seran independents de qualsevol altra extracció o ventilació i exclusius per a cada cuina. Disposaran de registres per a inspecció i neteja en els canvis de direcció amb angles superiors a 30° i cada 3 m com a màxim de tram horitzontal. Els conductes que discorrin per l'interior de l'edifici, i els que discorrin per façanes a menys d'1,50 m de distància de zones d'aquesta que no siguin almenys EI 30 o de balcons, terrasses o buits practicables, tindran una classificació EI 30.
- No ha d'haver-hi comportes tallafoc a l'interior d'aquest tipus de conductes. Els filtres han d'estar separats dels focus de calor més d'1,20 m sin són de tipus graella o de gas, i més de 0,50 m si són d'altres tipus. Han de ser fàcilment accessibles i desmuntables per a la neteja, tenir una inclinació superior a 45° i disposar d'una safata de recollida de greixos que els condueixi fins a un recipient tancat, la capacitat del qual ha de ser inferior a 3 litres.
- Els ventiladors compliran les especificacions de la norma UNE-EN 12101-3:2002 "Especificacions per a airejadors extractors de fums i calor mecànics", i tindran una classificació F400-90.

El recorregut d'evacuació del bar serà la distància entre qualsevol punt de l'interior del sector de risc i la sortida a l'exterior. Es considerarà el recorregut màxim i en cap cas pot el superar els 25 metres.

La reacció al foc, a grans trets, determina la capacitat d'un element per a propagar el foc. Si al bar hi ha moquetes, parquets o parets de fusta haurem d'assegurar-nos que compleixen amb la reacció al foc. Per a poder justificar-ho, cal que l'empresa instal·ladora emeti un certificat on es descriguin els elements instal·lats i la seva reacció al foc, i un assaig de laboratori que demostrï que el material instal·lat compleix amb la reacció al foc que es vol justificar.

Si el bar disposa de dues sortides (per a poder considerar-se dues sortides no han d'estar gaire juntes), el recorregut d'evacuació des de qualsevol lloc del bar fins a la sortida ha de ser inferior a 50 metres. Si el bar disposa d'una única sortida, el recorregut d'evacuació màxim és de 25 metres. El recorregut d'evacuació és la distància entre qualsevol punt del local i la sortida a l'exterior. És important, a l'hora de triar un local, assegurar-se que es compleixen les distàncies dels recorreguts d'evacuació segons el que s'estableix en la normativa.

El bar haurà de disposar de les senyalitzacions corresponents per a l'evacuació en cas d'emergència, per a la qual cosa s'utilitzaran els senyals d'evacuació definits en la norma UNE 23034:1988.

El bar ha de disposar d'extintors d'eficàcia 21A 113B, de manera que des de tots els punts del local fins a un extintor la distància màxima sigui de 15 m. Si la superfície construïda del bar excedeix els 500 m<sup>2</sup>, s'hi han d'instal·lar boques d'incendi equipades cada 25 metres. El bar ha de disposar de sistema d'alarma si l'ocupació del bar excedeix les 500 persones. Finalment, si la superfície construïda supera els 1.000 m<sup>2</sup>, el bar haurà de disposar d'un sistema de detecció d'incendis.

Si l'estructura del bar és de formigó, pràcticament de segur que assolirem la resistència al foc que ens exigeix el Codi Tècnic de l'Edificació; en canvi, si l'estructura és metàl·lica o de fusta, serà necessària la ignifugació de l'estructura fins a aconseguir la resistència al foc requerida en cada cas. En cas d'ignifugació de l'estructura, a Barcelona és obligatori que una entitat faci una comprovació de l'espessor del material ignífug instal·lat al bar, el restaurant o la cafeteria.

### Obres de reforma

Quan s'estan tramitant els permisos d'obertura per a obrir un local de restauració, habitualment s'escometen obres de reforma, ja sigui per millorar la imatge del local o bé per adequar el local a la normativa.

### Entitats de control ambiental (ECA)

Les entitats de control ambiental són les empreses que duen a terme les inspeccions de locals necessàries per a obtenir la llicència d'activitat. Aquestes entitats treballen a la ciutat de Barcelona i en algunes altres ciutats i pobles del nostre país.

Quan s'està muntant un local d'hostaleria, nosaltres presentem a una d'aquestes entitats un projecte en què es justifica la normativa vigent. Aquesta empresa efectua una primera revisió documental per comprovar que el projecte és correcte.

Una vegada acabades les obres del local, es fixa el dia per a fer la inspecció. Un tècnic de l'ECA visita el local i ho revisa tot per comprovar que aquest compleix la normativa i s'ajusta al projecte presentat.

Si el resultat de la inspecció és favorable, l'ECA emet un certificat que es presenta a l'ajuntament. Els tècnics de l'ajuntament revisen la documentació presentada i, si no hi troben cap incompliment de normativa, concedeixen la llicència d'activitat.

Hi ha diverses ECA que poden fer inspeccions inicials del teu local. En general, hi ha poques variacions en els honoraris que cobren les diferents entitats, per la qual cosa recomanem contractar l'ECA que normalment treballa amb l'enginyeria que redacta els projectes.

## **L'obtenció de la llicència d'obertura o funcionament**

### **Llicència d'obertura o funcionament**

Té per objecte constatar que les obres i les instal·lacions s'han fet d'acord amb les llicències d'obra i activitat. Consisteix a obtenir la llicència per a iniciar l'activitat de restaurant, cafeteria o bar d'acord amb la classificació pertinent.

A més, la llicència de funcionament té com a objectiu autoritzar la posada en ús dels edificis, locals o instal·lacions, amb una constatació prèvia que han estat efectuats de conformitat amb les condicions de la llicència d'activitats i instal·lacions i que es troben acabats degudament i aptes, segons les condicions urbanístiques, ambientals i de seguretat de la seva destinació específica.

Les entitats encarregades de realitzar aquesta constatació o inspecció són les ECA, les entitats de control ambiental que acabem de veure.

Les ECA són entitats constituïdes per una empresa o agrupació d'empreses amb caràcter estable, de caràcter públic o privat, que obtenen l'acreditació per a exercir les funcions de control que determina la Llei 20/2009, de 4 de desembre, de prevenció i control ambiental de les activitats.

Les seves funcions se centren en la realització de controls ambientals inicials i periòdics de les activitats afectades per la Llei 20/2009. Es regulen per mitjà del Decret 170/1999, de 29 de juny, pel qual s'aprova el Reglament provisional regulador de les entitats ambientals de control, i pel

Decret 267/2003, que el modifica parcialment. Tant l'un com l'altre estableixen els requisits principals per a poder sol·licitar l'acreditació.

### **Llicència municipal de terrassa temporal o anual**

Per a poder tenir una terrassa al nostre local, hem de presentar la sol·licitud de llicència per a la instal·lació d'una terrassa al nostre ajuntament.

El tràmit permet efectuar aquestes gestions relacionades amb la llicència d'ús de la via pública, per a la instal·lació de terrasses:

- Sol·licitud de llicència per a instal·lar una terrassa a l'espai lliure d'ús públic, entenent aquest com l'espai obert de titularitat pública o privada que, d'acord amb les determinacions del planejament urbanístic, té qualificació d'ús públic.
- Modificació o ampliació de la terrassa existent.
- Adaptació de la terrassa existent a la normativa de la ordenança de terrasses vigent.

### **Has de saber que:**

- Les llicències municipals de terrassa poden ser anuals, per temporada o per a esdeveniments extraordinaris, com ara festes populars, revetlles i actes similars.
- La llicència anual s'atorga per a un període que finalitza el dia 31 de desembre de l'any en curs.
- La llicència per temporada s'atorga per a al període que va des de l'1 de maig fins al 31 d'octubre, tots dos inclosos.
- La llicència per a esdeveniments extraordinaris s'atorga exclusivament per al temps que es determini en funció de les seves característiques.
- En cas que es vulgui efectuar una ampliació, modificació o adaptació de la terrassa a l'ordenança vigent, s'haurà de tramitar com una nova llicència.

## Tràmits en matèria higienicosanitària

### Sistema APPCC (Anàlisi de perills i punts de control crítics)

Com a empresaris dedicats a la restauració, els nostres establiments estaran obligats a formular un Pla d'Autocontrol Sanitari que se sustentarà en les bases del sistema APPCC.

La producció d'aliments segurs per al consum humà requereix una base sòlida de condicions i pràctiques higièniques que evitin la introducció d'agents perillosos, l'augment de càrrega microbiològica o l'acumulació de residus i altres agents químics o físics en els aliments, de forma directa o indirecta.

Aquestes pràctiques proporcionen l'entorn bàsic i les condicions necessàries per a la producció d'aliments segurs i es coneixen amb el nom de *prerequisits*.

Els prerequisits engloben obligacions i rutines de registres com:

- Pla de control de l'aigua
  - L'aigua és un element fonamental en qualsevol establiment alimentari. En uns casos és un ingredient més, com per exemple en l'elaboració d'una sopa; en altres casos serveix per a netejar els aliments com l'enciam; i en la resta de casos serveix per a rentar estris, superfícies i les mans dels manipuladors.
  - Hem de tenir la plena garantia que l'aigua que fem servir és potable. Fins i tot en el cas que la seva procedència sigui d'una xarxa municipal controlada per les autoritats competents, hi ha el risc que la nostra xarxa de canonades interiors estigui contaminada i aquests bacteris arribessin a contaminar l'aigua que surt per les nostres aixetes.
  - És convenient tenir un plànol amb la distribució interior de les canonades i els desguassos, i indicar el punt d'entrada i el recorregut que realitza l'aigua. També és necessari conèixer la procedència de l'aigua i si hi ha dipòsits, i també la seva capacitat i la forma de neteja.
  - Un simple control de la presència de clor lliure en l'aigua que surt per les nostres aixetes ens indica que l'aigua és potable. És convenient efectuar aquest autocontrol de forma regular i sistemàtica i alternar els punts de presa de mostres.

- Pla de neteja i desinfecció
  - Totes les empreses del sector alimentari han de disposar d'un document escrit denominat *Pla de neteja*. Aquest ha de descriure els productes, els procediments de neteja i qualsevol dada rellevant en referència a la neteja d'estrís i instal·lacions
- Pla de control de plagues i altres animals indesitjables
  - Les empreses han d'adoptar les mesures necessàries per a garantir que no hi hagi animals indesitjables que puguin afectar la salubritat dels aliments. Per això, han d'establir procediments de vigilància, prevenció i lluita, si cal.
  - Als establiments alimentaris no es poden fer servir insecticides d'ús domèstic ni ramader. Només hi són permesos els autoritzats per a la indústria alimentària i han de ser aplicats per professionals amb el seu carnet acreditatiu corresponent.
  - És recomanable intensificar les barreres físiques que impedeixin l'entrada dels animals i fer servir els pesticides com a última instància i no com a mesura preventiva.
- Pla de formació i capacitació del personal en seguretat alimentària
  - Les empreses tenen la responsabilitat de proporcionar als seus treballadors la formació necessària perquè compleixin les seves funcions coneixent els perills i els riscos propis de la seva activitat i de cada fase productiva, a fi d'evitar-los o minimitzar-los.
  - La llei obliga a mantenir un programa de formació continuada en cada empresa.
- Pla de control de proveïdors
  - És important dur a terme una selecció de proveïdors i assegurar-se que compleixin els mateixos requisits que els que fem constar en aquest escrit.
  - Hem de sol·licitar-los tant la seva informació fiscal com els seus registres sanitaris, per a assegurar que la cadena no es trenca a l'origen.
- Pla de traçabilitat
  - Les empreses del sector alimentari han de poder acreditar en tot moment la procedència de tots els productes que tenen (traçabilitat ascendent).
  - Les que no són finalistes, sinó que serveixen a altres empreses, també han d'establir mecanismes que permetin conèixer la destinació de tots els productes (traçabilitat descendent).



- El comerç minorista ha de conservar albarans i factures de tots els aliments que tenen i etiquetar aquells que elaborin, sobretot si no es consumeixen el mateix dia de la seva elaboració o es venen envasats per a un tractament culinari posterior per part del consumidor final.
- Pla de control de temperatures
  - Tant les matèries primeres refrigerades com les congelades han de mantenir-se en unes condicions de conservació correctes; això és, mantenint la seva corresponent cadena de fred.
  - Els aliments, una vegada elaborats o semielaborats, també es conserven, molt sovint, fins al seu consum: unes vegades refrigerats, d'altres congelats i unes altres, simplement calents fins a servir-los.
  - Cal registrar diàriament la temperatura de les cambres de conservació, i també les temperatures dels taulells de bufet o expositors de tapes als bars i restaurants.
  - Per a saber la temperatura interior dels aliments es fan servir termòmetres de sonda. Els termòmetres d'infrarojos són útils per la seva rapidesa i comoditat, però el seu grau d'exactitud és molt relatiu: mai no podem donar per bona una temperatura presa en superfície, però sí que orienten sobre la possible pèrdua de la cadena de fred o de calor. Són molt útils per a productes envasats hermèticament, ja que no trenquen la integritat de l'envàs.
- Pla de manteniment d'instal·lacions i equips
  - Totes les empreses efectuaran un manteniment correcte de les seves instal·lacions i de la seva maquinària a fi que estiguin en perfecte estat i no suposin un perill de contaminació per a l'aliment que es manipula.
  - Ha d'haver-hi un pla programat d'actuacions, ja sigui amb personal propi o per mitjà de serveis contractats. Es documentaran totes les actuacions, bé siguin programades o extraordinàries.
- Pla de control d'al·lèrgens
  - Les al·lèrgies alimentàries són un problema de salut emergent, per la qual cosa és molt important que totes les indústries alimentàries elaborin protocols tendents a controlar tots els ingredients dels seus productes i a informar clarament els consumidors mitjançant un etiquetatge comprensible.

- Pla de control de subproductes i residus
  - S'ha de comprovar que la gestió dels subproductes i els residus és l'adequada i especificar un pla de control per a evitar contaminacions encreuades.
  - Són subproductes els materials orgànics i inorgànics que no estiguin destinats al consum humà i que es poden eliminar com a residu.

## **Altres tràmits i requisits**

### **Normes generals**

Els bars, restaurants i cafeteries (i altres establiments turístics de restauració) són espais en els quals, amb caràcter principal o complementari, s'ofereixen menjars i begudes, mitjançant preu, perquè siguin consumits. La normativa preveu, entre d'altres, les obligacions següents en matèria de turisme per als establiments dedicats a la restauració:

- Estar inscrits en el Registre General d'Empreses i Entitats Turístiques i destinar les seves instal·lacions a la prestació dels serveis en els termes de la seva inscripció.
- Anunciar o informar als usuaris, prèviament, les condicions de prestació dels serveis i del seu preu.
- Facilitar els béns i serveis amb la màxima qualitat en els termes contractats, d'acord amb la categoria de l'establiment, si és el cas, i amb el que es disposa en les reglamentacions corresponents.
- Mostrar la llista de preus en un lloc visible, indicant si hi ha diferència en funció de si el consum té lloc a la taula o a la barra.
- Facturar els serveis d'acord amb els preus establerts.
- Tenir cura del bon funcionament i manteniment de totes les instal·lacions i serveis de l'establiment.
- Protegir els aliments exposats a la barra o al taulell, en vitrines o armaris refrigerats.
- Mantenir la vaixel·la i els coberts en un estat òptim d'higiene.
- Garantir la salut i la seguretat de les persones i la seguretat dels béns a les instal·lacions i als serveis turístics.
- Separar els aliments cuits d'aquells que encara estiguin crus.

- Tenir cura del bon tracte als clients per part del personal de l'empresa.
- Facilitar al client, quan ho sol·liciti, els fulls de reclamacions.
- Facilitar a l'administració la informació i la documentació preceptiva per a l'exercici correcte de les atribucions que li corresponguin legalment i reglamentàriament.
- Disposar de les autoritzacions que siguin preceptives per a l'acompliment de l'activitat.

### **Obligacions de bars en matèria de preus**

- Als bars i als restaurants, els preus són lliures. És necessari, però, donar-los la màxima publicitat.
- Els restaurants i restaurants-bars han d'exhibir la llista de preus tant a l'interior com a l'exterior del local. També, en el moment d'oferir el servei, han de presentar la carta de plats i de vins (relació de menjars i begudes que s'hi ofereixen). En canvi, els bars només l'han d'exhibir a l'interior del local.
- Els preus són totals i complets; és a dir, inclouen impostos i càrrecs (IVA, etc.).
- Els serveis no sol·licitats no es poden cobrar. Tampoc no es poden cobrar conceptes com, per exemple, reserves, cobert o taula.

### **Obligació de menú**

- Els restaurants-bars i restaurants no estan obligats a oferir menú. En el cas que ho facin, s'entén que un menú ha d'incloure, sota un preu global, el pa, una beguda i les postres.
- Si el consumidor renuncia a algun component del menú, aquest no es pot descomptar del preu, que s'ha de pagar íntegre, tret que l'establiment tingui aquesta deferència.

### **Obligació de lliurar factura**

- Els restaurants i restaurants-bars, en relació amb els àpats, han d'expedir factures obligatòriament, en les quals han de fer constar els diferents conceptes amb els preus respectius per separat i en escriptura intel·ligible per al client, i no poden cobrar altres conceptes no sol·licitats per aquest.
- En les factures dels menús, només s'ha de fer constar la seva identificació i el preu global.
- Els bars estan obligats a expedir únicament un tiquet.

## Consum

### ***Rètols obligatoris en un bar o restaurant***

A més de les obligacions corrents de qualsevol activitat, en algunes comunitats autònomes s'estableixen una sèrie d'obligacions quant a la retolació de bars i restaurants, de manera que els rètols següents són obligatoris:

#### **Rètol d'identificació**

El que marca el Decret 112/2010: 40 cm d'ample per 25 cm d'alt i lletra de caixa alta, d'un mínim de 36 punts. S'ha de col·locar a l'exterior del local, prop de l'entrada principal, i ha de ser plenament visible fins i tot quan el local estigui tancat. Ha de contenir la informació següent:

- Nom de l'establiment
- Activitat o activitats incloses en l'autorització
- Horari d'obertura al públic
- Aforament màxim
- Prohibició d'entrada als menors de 16 o 18 anys, si és el cas

#### **Rètol de fulls de reclamació / denúncia**

Ha de ser dins del local, en un lloc ben visible.

Els fulls de reclamació, també obligatoris, han d'estar sempre a la disposició dels usuaris. No n'hi ha prou de descarregar-los en cas que l'usuari els sol·liciti, s'han de tenir impresos amb antelació.

#### **Rètol d'informació sobre al·lèrgens**

Ha de ser en un lloc visible o bé anunciat en les cartes.

#### **Rètol de prohibició de fumar a l'interior del local**

Ha d'estar situat a l'exterior de l'establiment.

#### **Rètol de prohibició de la venda i subministrament de begudes alcohòliques de cap tipus a menors de 18 anys**

Ha d'estar situat en un lloc ben visible dins de l'establiment.

### **Rètol de prohibició de venda de productes de tabac a menors d'edat**

Ha d'estar visible en tots els dispensadors de tabac de l'establiment.

A més d'aquests rètols obligatoris, n'hi ha altres d'obligatoris per causes molt específiques (per exemple, si el local disposa de càmeres de seguretat o de control d'aforament, nivells sonors elevats, etc.). S'ha de tenir en compte que el rètol sobre les condicions d'accés i el dret d'admissió no es troba dins dels rètols obligatoris si l'establiment no exerceix aquest dret.

### **Fulls de reclamació**

Tots els establiments de restauració han de tenir fulls oficials de queixa, reclamació o denúncia a la disposició de les persones consumidores i usuàries.

Els establiments han d'informar les persones consumidores de la disponibilitat dels fulls oficials de queixa, reclamació o denúncia i del telèfon d'informació al consumidor.

Si necessites exemplars de fulls oficials de queixa, reclamació o denúncia per a tenir-los a la disposició dels teus clients, t'has de dirigir a:

- Oficines de gestió empresarial (OGE)
- Oficines comarcals d'informació al consumidor
- Oficines de l'Agència Catalana del Consum

Recorda que tots els establiments comercials han de disposar de fulls oficials de queixa, reclamació i denúncia a la disposició de les persones consumidores i usuàries.

Els establiments comercials han d'exhibir al públic, de manera permanent i en un lloc ben visible, un cartell on s'anuncii la disponibilitat dels fulls oficials de queixa, reclamació i denúncia. En aquest cartell també s'ha d'indicar un número de telèfon d'atenció ciutadana per a efectuar consultes de consum i, si l'establiment en té, també hi ha de constar el número de telèfon o l'adreça de correu electrònic d'atenció a les persones consumidores.

### **Els preus**

Els establiments de restauració han d'exhibir el preu de venda dels menjars i begudes que es troben en condicions de servir a les persones consumidores.

El preu es pot informar mitjançant una carta, rètol o fullet i haurà de ser accessible o visible al consumidor immediatament abans que aquest faci la consumició corresponent.

El preu ha d'indicar l'import total que s'ha de satisfer i ha d'incloure els impostos. Específicament, els preus dels productes oferts en les cartes seran lliures i inclouran l'IVA. És obligatori comunicar-los abans de la seva aplicació a la delegació provincial de Turisme. Un dels exemplars de les cartes serà retornat a l'empresa degudament segellat. L'empresa haurà de conservar-lo a la disposició de qualsevol client que el sol·liciti, i exposar-lo a la sala en un lloc fàcilment visible. Les modificacions de preus s'hauran de comunicar oportunament. No es podran aplicar preus superiors als comunicats ni incloure-hi cap quantitat pels conceptes de coberts, reserva de plaça, comensals o qualsevol altre servei.

En cas que l'establiment cobri un preu diferent en funció del lloc on se serveixin els plats o les begudes, s'haurà d'indicar el preu complet per a cada cas, com per exemple el preu cobrat a la barra, el preu cobrat a les taules i el preu cobrat a la terrassa.

Els establiments de restauració no poden cobrar conceptes com coberts, taula o semblants. En cas que l'establiment cobri algun import en concepte de reserva anticipada del servei, és necessari informar el client del preu complet del servei de reserva, amb independència de quin sigui el mitjà utilitzat per a fer-la efectiva.

En cap cas no es poden cobrar serveis o conceptes no sol·licitats expressament pel consumidor en el moment de fer la comanda del servei, com, per exemple, entrants.

Els establiments de restauració no poden cobrar import als seus clients pel fet d'utilitzar els serveis (WC).

En cas que el restaurant o el bar faci menús per a la clientela, haurà d'informar pels mitjans esmentats del preu global i dels conceptes que inclou aquest servei, i indicar, per exemple, si s'hi inclou la beguda.

El consumidor que sol·liciti un menú estarà obligat al pagament íntegre del preu establert, encara que renunciï a consumir algun dels seus components.

### ***Carta de plats i vins***

La relació de menjars i begudes que ofereixi l'establiment haurà d'estar d'acord amb la seva categoria i l'especialitat eventual. Les empreses gaudiran de la màxima llibertat.

### ***El tiquet de caixa o factura***

Els establiments de restauració han de lliurar una factura o tiquet de caixa una vegada finalitzat l'àpat o la consumició i la presentaran al consumidor perquè aboní el preu del servei. Les factures o

tiquets que s'expedeixin hauran de fer constar els diferents conceptes amb els preus respectius per separat, de forma desglossada i amb inclusió dels impostos aplicables i altres despeses addicionals.

En les factures o els tiquets dels menús se'n consignarà únicament la identificació i el preu global, sense necessitat de desglossar cada concepte ni el seu import. En cas que la persona consumidora hagi sol·licitat algun servei no inclòs en el menú, la factura o el tiquet haurà d'incloure aquest concepte i el seu preu. Els preus facturats en cap cas no poden ser superiors als preus exhibits o publicitats al consumidor.

### **Pagament amb targeta de crèdit o dèbit**

Les targetes bancàries constitueixen un mitjà de pagament electrònic avançat. Les targetes bancàries permeten als consumidors pagar compres de productes i contractar serveis determinats.

En cas que l'establiment de restauració admeti el pagament amb targeta de crèdit o dèbit, no es poden incrementar els preus ni cobrar cap tipus de comissió per al seu ús, excepte les targetes anomenades *trilaterals* (American Express o Diners Club), en les quals sí que es pot fer, però en quantitats no superiors a les despeses que l'empresari hagi de suportar de forma directa com a conseqüència de l'admissió d'aquest mitjà de pagament.

En tot cas, serà necessari informar les persones consumidores de l'import de la comissió aplicable o del seu mètode de càlcul. Les taxes d'intercanvi (comissions que cobra l'emissor de la targeta en l'establiment comercial o beneficiari) no poden superar el 0,2% en targetes de dèbit i el 0,3% en targetes de crèdit.

L'establiment ha de comprovar que la persona que fa servir la targeta és el seu titular i que la utilitza correctament. També ha de pagar a l'emissor la comissió pactada. L'establiment ha de disposar del terminal electrònic al punt de venda que hagi estat subministrat per l'emissor de la targeta. Aquest terminal ha de trobar-se en condicions d'ús adequades.

### **Requisits lingüístics**

A Catalunya, les persones consumidores tenen dret a rebre en català les cartes, les factures i els tiquets de caixa, i també de qualsevol altre document comercial relacionat amb l'activitat de restauració prestada a l'establiment en concret. Igualment, també ha de constar en català la informació de caràcter fix, entre la qual s'inclouen els cartells o rètols dels establiments de restauració, tant si es troben a l'interior de l'establiment com aquells que es col·loquen a l'exterior del local.

Finalment, els cambrers i altre personal que mantingui un tracte directe amb els consumidors han de trobar-se en condicions de poder atendre els clients en la llengua oficial que aquests últims triïn: en català o en castellà.

### **Informació sobre aliments al·lèrgics o intoleràncies**

Quant al Reglament (UE) núm. 1169/2011 sobre la informació alimentària facilitada al consumidor, l'Agència Catalana del Consum recomana que tots els establiments i/o punts de venda que posin a disposició plats preparats, col·loquin un o diversos cartells, panells o rètols en un o diversos llocs de l'establiment i que siguin fàcilment perceptibles per als consumidors (per exemple, a la zona de recepció de l'establiment o a la caixa).

El text informatiu d'aquests cartells hauria de ser el següent:

*Avís per a les persones amb al·lèrgies o intoleràncies:*  
*aquest establiment té a la disposició dels seus clients informació dels plats que ofereix.*  
*Consulti el nostre personal*

Seria convenient que aquest mateix text s'incorporés a les cartes i els suports escrits on constin els plats, en aquells establiments que en facin servir.

### **Disposicions sobre el local**

L'amplitud mínima assignable a cada plaça és d'1 m<sup>2</sup> a taula i 1 metre lineal a la barra. Les cuines i els serveis hauran d'estar convenientment aïllats de menjadors i àrees de consumició, a excepció de rostidors i graelles, que podran ser a la vista dels usuaris. És necessari garantir la ventilació directa o forçada en totes les dependències i disposar d'aparells protectors contra incendis.

### **Accessibilitat**

Els establiments amb més de 40 places, amb independència de la seva categoria, hauran de disposar de serveis higiènics adaptats per a persones amb discapacitat. Així mateix, els accessos hauran d'estar adaptats.

### **Horaris d'obertura i tancament**

Les comunitats autònomes estableixen els horaris màxims d'obertura i tancament dels diferents tipus d'establiments comercials; dins d'aquesta franja, cada negoci pot triar el que s'adapti millor a les seves necessitats.



### **Prevenió de parasitosis**

Amb el Reial Decret 1420/2006 de prevenció de la parasitosis per *anisakis* en productes de la pesca subministrats en establiments que serveixen menjars a consumidors finals, el Govern va voler millorar la protecció dels consumidors davant de possibles infeccions per *anisakis* en el peix, responsable d'afeccions intestinals molt greus. Els establiments estan obligats a congelar prèviament el peix que hagi de ser consumit cru o poc fet, a una temperatura igual o inferior a -20 °C durant almenys 24 hores, per tal de destruir aquest paràsit. Així mateix, hauran de posar en coneixement dels clients, mitjançant cartells o en la carta de menú, que els productes que consumiran han estat sotmesos a congelació.

### **Informació rellevant relacionada amb reclamacions recurrents**

- Els preus anunciats han de ser totals. No s'admet la nota informativa "No s'hi inclou l'IVA".
- Els establiments de restauració no poden cobrar conceptes com coberts, taula o similars.
- En cap cas no es poden cobrar serveis o conceptes no sol·licitats expressament pel consumidor en el moment de fer la comanda del servei, com, per exemple, entrants.
- Els establiments de restauració no poden cobrar import als seus clients pel fet d'utilitzar els serveis.
- L'establiment no té cap obligació d'oferir menú i és lliure d'incloure-hi el pa, la beguda i les postres, encara que ha d'anunciar els conceptes que s'hi inclouen.
- Tots els establiments han d'exhibir el seu horari d'atenció al públic i ha de ser visible fins i tot quan l'establiment està tancat..
- Per al cas de Catalunya, les persones consumidores tenen dret a rebre en català les cartes, les factures i els tiquets de caixa. Igualment, han de trobar-se en condicions de poder atendre els clients en la llengua oficial que aquests últims triïn: en català o en castellà.
- Tots els establiments de restauració han de disposar de fulls oficials de queixa, reclamació o denúncia a la disposició de les persones consumidores i usuàries.
- És una garantia contractar un establiment adherit al sistema arbitral de consum.

A més dels requisits descrits, hem de tenir en compte els següents:

### ***Llei de protecció de dades personals***

L'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD) és l'encarregada de vetllar pel compliment de la legislació sobre protecció de dades i controlar-ne l'aplicació, especialment quant als drets d'informació, accés, rectificació, oposició i cancel·lació de dades.

La Llei orgànica de protecció de dades (LOPD) estableix les obligacions que els responsables dels fitxers o tractaments i els encarregats dels tractaments, tant d'organismes públics com privats, han de complir per a garantir el dret a la protecció de les dades de caràcter personal.

Quan l'emprenedor hagi de crear l'empresa, si aquesta ha de gestionar dades de caràcter personal, haurà de tenir en compte les obligacions de la LOPD, ja que l'emprenedor serà el responsable dels fitxers, i per tant recauran sobre ell aquestes obligacions.

Els fitxers amb dades de caràcter personal s'hauran d'inscriure en el Registre General de Protecció de Dades.

### ***Contractació d'una assegurança de responsabilitat civil***

És un requisit indispensable per a l'activitat tenir una assegurança de responsabilitat civil.

Com a conseqüència de l'exercici de la teva activitat d'hostaleria i restauració, els teus clients poden tenir un accident durant el temps que es trobin al teu establiment, com a conseqüència del mal estat de les instal·lacions o de qualsevol altra manca de diligència de l'establiment.

És essencial, doncs, disposar d'una pòlissa de responsabilitat civil per a cobrir els possibles perjudicis ocasionats a tercers en l'acompliment de la teva activitat professional. A més, estaran assegurats els teus empleats, si en tens, i els teus hereus o representants legals en cas que hagi mort quan es produeixi la reclamació.

L'assegurança de responsabilitat civil per a restaurants cobreix, per tant, les despeses de defensa jurídica i les indemnitzacions a les quals s'hagi de fer front per a compensar el perjudici ocasionat a tercers pel desenvolupament de la teva activitat professional com a cobertura bàsica, i de forma opcional pot arribar a cobrir la responsabilitat civil d'exploació, la responsabilitat civil patronal, la responsabilitat civil derivada de la infidelitat d'empleats, les infraccions de propietat intel·lectual i de LOPD o pèrdua de documents, entre d'altres; i també el pagament d'un subsidi en cas d'inhabilitació professional.

### **Societat General d'Autors d'Espanya**

Si al teu local reproduïeixes obres protegides, necessites obtenir el permís dels propietaris de drets d'autor corresponents. Sabem que és impossible aconseguir un a un el permís de tots els autors, però no pateixis: per a poder reproduir qualsevol obra musical o audiovisual protegida, ja sigui nacional o estrangera, amb la llicència SGAE podràs gaudir del repertori universal que administren.

SGAE gestiona els drets dels autors o creadors de les obres, AGEDI representa els drets dels productors fonogràfics (figura sota la iniciativa i la responsabilitat de la qual es produeix la primera fixació sonora d'una obra, cosa que li permet ser reproduïda i gaudida posteriorment) i AIE representa els drets dels artistes o intèrprets (que són els qui representen, canten, reciten o interpreten de qualsevol forma una obra). En la comunicació pública derivada de l'ambientació musical i/o audiovisual produïda al teu establiment, conviuen i són reconeguts per la Llei de propietat intel·lectual els titulars dels drets esmentats anteriorment.

### **Registre del nom i signes distintius**

Els signes distintius es fan servir en la indústria i en el comerç per a distingir els productes o serveis d'una empresa de les altres que concorren al mercat.

Tenir registrada una denominació social en el Registre Mercantil no suposa que el nom estigui protegit jurídicament com a marca, ja que són dos registres independents.

Si vols tenir protecció jurídica de la teva marca o nom comercial, cal registrar-la a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques.

#### **Què és una marca?**

Una marca és un títol que concedeix el dret exclusiu a la utilització d'un signe per a la identificació d'un producte o un servei al mercat.

Poden ser marques les paraules o combinacions de paraules, imatges, figures, símbols, gràfics, lletres, xifres o formes tridimensionals (embalatges, envasos, formes del producte o la seva representació).

#### **Què és un nom comercial?**

Un nom comercial és un títol que concedeix el dret exclusiu a l'ús de qualsevol signe o denominació com a identificador d'una empresa en el tràfic mercantil. Els noms comercials, com els títols de propietat industrial, són independents dels noms de les societats inscrits en els Registres Mercantils.

### Durada de la protecció

La durada de la protecció conferida pels signes distintius (marques o noms comercials) és de deu anys a partir de la data del dipòsit de la sol·licitud i poden ser renovats indefinidament. Per al manteniment en vigor dels signes distintius, és necessari el pagament de taxes (les marques en procediment transitori tenen un règim diferent que cal consultar).

A continuació comentarem el procés de com s'ha de registrar una marca i/o nom comercial al nostre país, des de la recerca prèvia fins a la seva concessió definitiva.

#### **1r. Recerca de la marca que es vol sol·licitar:**

Abans de procedir amb la sol·licitud de la marca, el primer pas consisteix a efectuar una recerca d'anterioritats registrals per a obtenir les marques idèntiques o semblants ja sol·licitades o concedides, i determinar així la viabilitat del nostre registre. Cal fer servir les tres bases de dades de marques registrades; és a dir: OEPM, OAMI i Marques Internacionals, ja que totes tenen efecte al nostre país i podrien anul·lar la nostra sol·licitud.

#### **Recomanacions:**

- En cas de detectar marques molt similars, cal analitzar si estan vigents i en quin epígraf s'han classificat.
- Comprovar que no s'incorre en cap prohibició absoluta de la Llei de marques.

Si vols conèixer la viabilitat de la teva marca, pots emplenar el formulari i rebràs de manera totalment gratuïta i sense compromís una recerca de marca. En 24 hores t'enviaran el resultat amb les seves conclusions i recomanacions.

#### **2n. Sol·licitud de la marca per mitjà de l'Oficina Espanyola de Patents i Marques (OEPM):**

Hem de tenir molt clar en quina classe o epígraf hem de sol·licitar la nostra marca. Les marques es classifiquen fins en 45 classes i utilitzen la classificació internacional Niça de productes i serveis; per tant, en funció de quins productes i/o serveis oferim amb la nostra marca, dependrà el nombre de classes que haurem de sol·licitar. Per exemple: classe 20 “mobles, productes de fusta”, classe 25 “peces de vestir”, classe 43 “serveis de restauració”...

La sol·licitud es presenta de forma telemàtica a l'OEPM i emplenant el formulari oficial. Juntament amb la sol·licitud es pot presentar el logotip de la marca i reivindicar la protecció dels colors que la

identifiquen. A continuació es paguen també de forma telemàtica les taxes oficials vigents depenent del nombre de classes escollides.

Després del pagament de les taxes, s'obté el resguard de presentació de la nostra marca amb el número d'expedient assignat i la data, l'hora i el minut del registre. Aquest número d'expedient ens servirà per a qualsevol tràmit que hàgim de realitzar amb l'OEPM.

#### **Recomanacions:**

- Molt important: triar adequadament les classes per a obtenir així la protecció òptima de la nostra marca i evitar possibles oposicions.
- Comprovar que la denominació especificada coincideix exactament amb la que apareix en el logotip.

#### **3r. Tramitació i concessió:**

Aproximadament al mes de presentar-se la marca, es publicarà al Butlletí Oficial de la Propietat Industrial (BOPI), on romandrà durant 2 mesos per si algun tercer vol exercir-hi el dret d'oposició. Això sol ocórrer quan la marca sol·licitada és molt semblant a una marca vigent anteriorment. Si hi ha alguna oposició, hauràs de presentar les al·legacions corresponents per a defensar la sol·licitud de la teva marca. En cas que no n'hi hagi cap, la marca serà concedida aproximadament al cinquè mes des de la seva sol·licitud. L'OEPM t'enviarà el títol de propietat de la marca, que té una vigència de 10 anys, renovable pel mateix període de temps.

#### **Recomanacions:**

- Vigilància: comprova les bases de dades per a verificar que no sol·licitin una marca idèntica o similar a la teva, ja que disposes d'un termini determinat per a poder presentar l'oposició contra els imitadors.
- Tingues en compte les dates en què pots sol·licitar la marca comunitària conservant-ne la prioritat i les dates de renovació perquè la teva marca no caduqui.

En cas de disposar dels serveis d'una Agència Oficial de Patents i Marques, et faran una recerca d'anterioritats exhaustiva; un assessorament especialitzat per a la correcta classificació, preparació de la sol·licitud, tramitació i vigilància de la teva marca; a més de comptar amb assessorament jurídic exclusiu en cas d'oposició o suspensos per a la defensa de la teva marca.

## Qui s'ocupa de les tasques?

### Tu no t'has d'ocupar de totes les feines

El que has de determinar és quines són les feines importants de les quals t'has d'ocupar personalment. Però n'hi ha algunes per a les quals has de buscar col·laboració. Des del nostre punt de vista, la teva funció és coordinar tots els tràmits descrits i assegurar-te que es facin amb celeritat. Per això, et recomanem que busquis l'equip necessari per a cada família de tràmits i gestions.

A continuació et proposem aquest detall de col·laboradors que cal localitzar per a afrontar cadascuna de les famílies de tràmits:

|                                                                                                 |                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procés de constitució de la personalitat jurídica amb la qual desenvoluparem l'activitat</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notaria</li> <li>• Gestoria fiscal</li> </ul>                        |
| <b>Tràmits administratius per a l'engegada de l'activitat de l'empresa</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoria fiscal</li> <li>• Gestoria laboral</li> </ul>               |
| <b>Obligacions comptables</b>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoria fiscal</li> <li>• Administració interna</li> </ul>          |
| <b>Obligacions fiscals</b>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoria fiscal</li> <li>• Administració interna</li> </ul>          |
| <b>Tràmits en matèria laboral</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestoria laboral</li> <li>• Mútua</li> </ul>                         |
| <b>Tràmits per a la compra o el lloguer del local</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advocat civil</li> <li>• API</li> </ul>                              |
| <b>Tràmits per a l'obtenció de la llicència d'activitat</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enginyeria tècnica</li> </ul>                                        |
| <b>Tràmits per a l'obra o reforma del local</b>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura</li> <li>• Enginyeria tècnica</li> </ul>                |
| <b>Tràmits per a l'obtenció de la llicència de funcionament</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura</li> <li>• Enginyeria tècnica</li> <li>• ICA</li> </ul> |

|                                                                 |                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tràmits per a complir la legislació sectorial específica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administració interna</li> </ul>                                                          |
| <b>Tràmits en matèria higienicosanitària</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa especialitzada en formació en matèria higienicosanitària</li> </ul>               |
| <b>Altres tràmits i requisits</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administració interna</li> <li>• Agent d'assegurances</li> <li>• Advocat civil</li> </ul> |

En resum, encara que cada situació és diferent, et proposem que externalitzis:

- Qüestions de **comptabilitat, gestió de personal, gestió de nòmines, fiscal...**
  - La qüestió financera és un dels temes més complexos, perquè has de saber quins deutes tens, etc. Ho pots externalitzar, però sempre controlant, i a mesura que vagis aprenent ho podràs fer conjuntament.
  - En general no sol ser gaire difícil seleccionar un despatx legal, fiscal o laboral amb el qual puguis establir la relació tècnica d'aquests aspectes.
  - Així i tot, has d'ocupar-te personalment o amb l'ajuda d'algun membre del teu equip de les tasques i gestions relacionades: caixes, bancs, proveïdors, pagaments, altes, baixes, nòmines, etc.
  - Has de tenir algú en el teu equip que coordini aquestes matèries.
- Tot el tema de **manteniment**
  - Reparacions de cuina
  - Fontaneria
  - Electricitat
- Tot allò relacionat amb les **noves tecnologies**
  - És evident que no ens podem permetre pagar una persona de manteniment ni un informàtic, per això subcontractarem aquests serveis.
  - Així i tot, haurem de coordinar-los per fer-los tan efectius com sigui possible.
  - I fins i tot la neteja es pot externalitzar.

D'altra banda, et recomanem que t'ocupis personalment de les feines més específiques de l'operació del restaurant:

- Totes les **qüestions operatives**, com l'activitat de donar menjar, la gastronomia (cuina, sala)... Tot allò relacionat amb el procés creatiu, ho hauràs de dirigir tu.
- També t'ocuparàs de la **qüestió comercial**, amb suport o sense.
- Pel que fa a **la comunicació i el màrqueting**, com a molt pots tenir una empresa que t'ajudi, depenent de la facturació. Tot i això, quan parlem de màrqueting, avui dia, amb les xarxes socials, pots fer molt tu mateix.

***Si tens el millor equip de col·laboradors,  
tindràs el millor projecte***



# LA CONCEPTUALITZACIÓ

## Antes de abrir

¿Cómo quiero que sea mi restaurante? ¿Cómo lo imagino?  
Una buena manera de empezar es planteándote una serie de preguntas fundamentales:

1. ¿Qué quiero hacer? ¿Cuál es mi proyecto?
2. ¿Cuál es la oferta gastronómica que quiero introducir en el mercado?
3. ¿Qué necesito para elaborar el producto que quiero ofrecer?
4. ¿Quiénes son mis competidores?
5. ¿Qué voy a mejorar con mi propuesta?
6. ¿A quién va dirigido mi producto? ¿Quién quiero que venga a comer?
7. ¿Cuál es la ubicación perfecta para llegar a mis clientes sin pasarme del presupuesto? ¿Desde dónde voy a trabajar?
8. ¿Cuánto necesito para arrancar mi negocio y cómo lo voy a conseguir?
9. ¿Necesito algún socio? ¿Socios trabajadores?  
¿Es bueno involucrar a familia o amigos?
10. ¿Qué personal necesito a mi lado?
11. ¿Cómo me van a conocer mis clientes?



## *Creant l'ànima del teu negoci*

### *Un eix únic: local, gastronomia, marca i equip*

## **Feines simultànies – “Base del teu projecte”**

Fins ara hem repassat de forma resumida els punts clau que hauràs de tenir en compte per a muntar el teu restaurant i hem elaborat un calendari amb els tràmits legals necessaris per a muntar el teu negoci.

Amb tot, no has de focalitzar els teus esforços a fer tu mateix aquests tràmits; limita't a conèixer-los i centra't ara en els punts que probablement són els més importants i que fixaran les bases del teu negoci. Així, en els capítols següents veurem:

- Conceptualització del negoci
- Pla de negoci
- Estudi de mercat
- El local

A partir d'aquest punt treballaràs de forma simultània, alimentant cada punt amb informació i conclusions tretes de la resta de punts, de manera que has de ser molt ordenat i pacient; pensa en la importància d'aquests punts i treballa'ls de forma perfeccionista.

Per l'enorme grau de relació d'aquests capítols, no hi ha un ordre definit per a abordar-los, ja que cada projecte és un món i té les seves característiques que els fan únics. És l'emprenedor qui ha d'identificar-ne les diferents prioritats.

Per exemple, pensa que disposes d'un local en una zona determinada; començaràs per l'estudi de mercat i crearàs un concepte. Després, resulta que el pla de negoci no suporta el teu concepte, i tornes a pensar un concepte i a elaborar un altre cop el pla de negoci, mentre refàs part de l'estudi de mercat... O potser tens un concepte i el pla de negoci; llavors, busques el local somiat, però no el trobes i redefeixes el teu concepte i una altra vegada el pla de negoci... Quin caos!



De fet, en la redacció d'aquest llibre ens vam plantejar moltes, moltíssimes vegades el seu fil conductor, de manera que s'assimilés al màxim al procés de muntar un restaurant. Finalment, analitzant les experiències prèvies vam veure que mai s'hi havia seguit un mateix ordre.

## **Què és el que tinc?**

És la primera pregunta que t'has de fer. Planteja't que és el que tens de manera que, a mesura que vagis avançant, puguis anar determinant què és el que falta i saber per on pots començar.

## **Com ho tinc?**

Una vegada identifiquis què és el que tens, defineix molt bé el grau de prioritat que li vulguis donar. Si ets cuiner amb aspiracions gastronòmiques, és probable que el concepte del teu local es basi en la teva cuina, per la qual cosa la localització del local pot no ser una prioritat.

Pensa en tots els àmbits, des del financer fins al conceptual, el mateix local...

Analitza en profunditat què és el que tens i pensa en la prioritat de cada punt, creant una cadena de valor entre els diferents aspectes.

# **Creació del concepte**

## **Les claus de l'èxit del concepte: com comencem?**

1. Què vull fer? Quin és el meu projecte?
2. Quina és l'oferta gastronòmica que vull introduir al mercat?
3. Què necessito per a elaborar el producte que vull oferir?
4. Qui són els meus competidors?
5. Què milloraré amb la meua proposta?
6. A qui va dirigit el meu producte? Qui vull que vingui a menjar?
7. Quina és la ubicació perfecta per a arribar als meus clients sense passar-me del pressupost? Des d'on treballaré?
8. Quant necessito per a posar en marxa el meu negoci i com ho aconseguiré?
9. Necessito cap soci? Socis treballadors? És bo involucrar-hi familiars o amics?

10. Quin personal necessito al meu costat?
11. Com em coneixeran els meus clients?
12. Qui m'ha d'assessorar?
13. Vull desenvolupar un concepte obert o tancat de restaurant?

*No hi ha una recepta per a l'èxit,  
però sí uns ingredients que la  
majoria de vegades són en l'èxit*

# L'OFERTA GASTRONÒMICA

## *La raó de ser del nostre sector*

## *Definició de necessitats i dimensió*

### Oferta gastronòmica

#### Decidir el tipus i l'estil de cuina que faràs

Com has vist en pàgines anteriors, hi ha molts tipus de restaurants, com també hi ha milers de tipus de cuina. Així, l'oferta gastronòmica que has ideat i fins i tot el tipus de restaurant estaran vinculats a la teva elecció pel que fa al tipus de cuina que vols servir al teu restaurant.

#### Però, què és un tipus de cuina?

És cadascuna de les classes de cuina en què podem dividir aquesta disciplina, ja sigui per criteris geogràfics, històrics, de preu, d'oferta gastronòmica. Així, la cuina catalana és un tipus de cuina, com també ho és el *fast food*, la cuina de producte o la cuina de tapes.

D'altra banda, la cuina que se serveixi al teu restaurant també pot presentar un estil determinat, que serà, bàsicament, el teu si ets el cuiner, o el que desenvolupi el teu cuiner, d'acord amb tu o no.

#### Perquè, què és un estil de cuina?

L'estil és la manera particular que té algú d'exercir la seva activitat, en el nostre cas la cuina, gràcies a un conjunt de característiques molt distingibles.

En definitiva, el tipus de cuina que triïs és important quan t'hi sentis còmode, i per això has de fer el que t'agradi. Però pel que fa a l'èxit del restaurant, has de pensar que si la cuina que fas és de qualitat, el restaurant funcionarà. Hi ha pocs, poquíssims restaurants en la història que, donant qualitat, hagin hagut de tancar.

*Mantingues sempre un esperit  
innovador, una actitud creativa.  
La cuina popular ha evolucionat des  
de fa milers d'anys, innovar en un  
guisat pot ser adaptar-te a la situació*

## **Abans d'obrir...**

### **Com, on i quan creo?**

#### **CREACIÓ I CONCEPTUALITZACIÓ DE L'OFERTA GASTRONÒMICA**

La creació de la nostra oferta serà un dels apartats que més ens costarà definir per la complexitat que té. Per això, tan aviat com sapiguem què volem oferir, serà de les primeres coses en què ens haurem de posar a treballar.

Sens dubte, la nostra oferta gastronòmica ens marcarà el camí que hem de seguir i el futur del nostre restaurant.

Aquest concepte d'oferta gastronòmica defineix tant el menjar com la beguda i el tipus de servei. A partir d'aquí, quin tipus de restaurant volem muntar? O quin tipus de cuina?

En qualsevol cas, has de ser realista, ja que segons el nivell de preus que prevegis, podràs tirar endavant un tipus o un altre.

Hi ha tantes variables que l'important és posar-les totes sobre la taula per a poder decidir exactament l'oferta gastronòmica que caracteritzarà el teu restaurant.

Últimament, per exemple, han tingut molta acceptació i èxit els restaurants d'especialització. Això significa que si anem a un bar de fregits, menjarem fregits; si anem a una *taquería* mexicana, menjarem *tacos*, etc.

És important mirar tendències per a veure realment el que volem fer....

Per això, també és important mirar l'espai, l'interiorisme, l'estil de la cuina, etc. Hi ha restaurants on el *look* del local constitueix un dels màxims atractius, però en realitat quan són gastronòmics tots estan basats en la qualitat de la cuina i en la del servei..

**Que no et manipulin, fes el que sentis,  
el que vulguis fer: qui pagarà  
les nòmines seràs tu.**

Però deixa't aconsellar, escolta  
els que et vulguin ajudar.

Tu has de ser el teu primer crític, has  
de ser objectiu, dins de la relativitat de  
com de subjectiu és el gust personal.

### **Centrant-nos en l'oferta gastronòmica**

Definim quina proposta gastronòmica serà la nostra. N'hi poden haver moltes, però aquí us n'expliquem algunes:

1. **Una rèplica.** Agafar llibres dels millors cuiners i fer-ne una rèplica. Per exemple, de cuina catalana...: agafo el receptari català per fer el mateix. També podríem fer-ho amb la cuina creativa, o amb qualsevol tipus de cuina.
2. **Una rèplica amb un toc.** En aquest cas, he de tenir informació teòrica i pràctica, ja que he de disposar de les referències dels millors plats per a després poder adaptar-los i donar-hi el meu punt de vista. Per fer això necessites coneixement.
3. **Una creació.**
  - a) De la teoria neixen moltes idees.
  - b) Seran plats nous, als quals vols donar un toc personal i crear un estil amb diferents característiques.
  - c) Es crea plat a plat, cada idea és un plat diferent.
  - d) El conjunt dels dos.
4. **Una creació molt alta portada al punt d'avantguarda.** Posem que això és una altra dimensió. Si volem marcar tendència, fer avantguarda, això és una altra lliga.

### **Com i quan faig les proves?**

L'ideal seria començar a treballar tota l'oferta 4 o 5 mesos abans de l'obertura, tot i que és clar que la cuina no la tindrem encara disponible.

El nivell de complexitat de l'oferta et permetrà ser més estricte amb el temps que dediquis en aquest apartat o menys. Com més complexitat hi hagi, més temps de creativitat i proves caldrà. No necessitem el mateix temps de creació per a un restaurant com el Tickets, que per exemple per a un altre amb una oferta més reduïda i menys complexa, tipus bar de tapes, on es serviran conserves i embotits.

És evident que si et vols dedicar a la cuina creativa, el sistema, la metodologia i els temps seran molt diferents que si et dediques a una de plats ja coneguts.



Però nosaltres aconsellem començar a preparar tot això a casa nostra, o bé al restaurant d'un amic: l'important és que no ho deixem per a última hora, ja que després tindrem mil problemes més per resoldre i no tindrem temps real per a poder preparar i centrar-nos en l'oferta al 100% abans de l'obertura.

Dit això, si fas plats que no ha fet ningú, a part de donar-los al teu equip perquè els tastin i tastar-los tu mateix, l'ideal seria que els tastessin altres persones, per començar a tenir un *feedback* i així arribar als dies de proves abans de l'obertura amb les idees bastant clares.

**Cert és que l'experiència és un grau, però no et pots confiar i viure d'aquesta. Poso aquest cas com a exemple: a Heart Eivissa, vam estar fent les proves 3 mesos després de l'obertura. Ja quan per fi vam trobar el concepte i tota la resta, s'havia acabat la temporada i no va resultar ser l'èxit que esperàvem.**

**Important:** No ens podem oblidar, al mateix temps que anem fent les proves, de començar a contactar amb proveïdors. Hem de tenir molt organitzat aquest departament: és igual d'important saber què vull cuinar que saber què vull comprar i a qui li ho he de comprar.

La llista de proveïdors i la llista de producte per estacionalitat és imprescindible.

L'ideal seria arribar a l'obertura amb tot aquest treball fet, el concepte ben definit, l'oferta tancada, els escandalls elaborats i la fitxa de producció de cada plat acabada, per així donar a conèixer el nostre restaurant a la premsa, als amics amb influències, a les xarxes socials i a d'altres perquè, en poc de temps, la gent ens conegui. Així, el temps de donar-nos a conèixer disminueix considerablement, i això comportaria un estalvi important en tot.

## **Implementació o creació de plats nous a la teva oferta gastronòmica**

Mantenir una bona rotació dels plats de la teva oferta no només t'assegura que els teus clients habituals no hagin de deixar de venir, sinó que també et pot ajudar a millorar el marge de guanys, reduint els costos de matèria primera.

Si no ets cuiner, la teva millor opció és deixar la creació o la implementació de plats nous en mans d'un professional: és a dir, el teu cap de cuina. Amb tot, a continuació et donem algunes dades que et poden ajudar en aquest procés:

### **Temporalitat**

Tingues en compte en quina temporada de l'any et trobes a l'hora de decidir els ingredients, ja que els de temporada no només són de millor qualitat organolèptica, sinó que com que n'hi ha una gran oferta solen ser més barats i venir en més varietats, i això pot fer que la teva oferta sigui més interessant per als teus comensals.

### **Filosofia del teu restaurant**

La teva oferta ha de ser coherent amb la filosofia del teu restaurant, de manera que si vols crear o implementar un plat nou en la teva oferta, ha de ser similar en estil a la resta d'aquesta. Pensa que els clients nous que van al teu restaurant ho fan perquè els és cridaner el teu concepte i esperen trobar-hi un tipus de menjar específic.

### **Possibles minves i minves actuals**

La majoria de les elaboracions té un percentatge de minva del qual es pot aprofitar alguna cosa; tingues en compte la minva que generarà un plat nou i si aquesta la pots aprofitar per a un altre, per reduir així el cost de la matèria primera. Un exemple podria ser una crema d'espàrrecs elaborada amb les tiges que sobren en obtenir-ne les puntes. Els productes amb molta minva no útil no són gaire cridaners, ja que són poc rendibles.

No només pots crear plats nous a partir de les minves de les teves elaboracions, sinó que també les pots fer servir en el menú de la família per a ajudar-te a reduir els seus costos.

### **Revisa el teu historial**

Abans de crear o implementar un plat nou en la teva oferta, tingues en compte tots els plats que has posat abans, quins han tingut més èxit i quins n'han tingut menys, i la raó del seu èxit o fracàs. Analitzant el teu historial pots obtenir pistes del que pots crear o implementar perquè tingui més èxit davant dels teus comensals, tenint en compte també l'època de l'any en què et trobes i què se sol menjar habitualment. Un exemple són les sopes fredes a l'estiu i els potatges a l'hivern.

### **Mira la teva competència directa**

Fes un tomb per la competència per veure què tenen en la seva oferta i de quins plats sembla que tenen més o menys èxit. És bo conèixer què ha funcionat i què no ho ha fet, no només al teu restaurant sinó també en aquells que són semblants al teu: això et donarà pistes per a saber si vas per bon camí o si has d'oferir el mateix o alguna cosa diferent que la teva competència.

## **Perfil dels teus clients**

Tingues en compte el perfil dels teus clients: si els agrada tastar coses noves o no, quins sabors i textures els resulten agradables i quins no, i quant estan disposats a pagar per un plat. Això ja et donarà un cost de matèria primera que has d'apuntar a l'hora de crear o implementar un plat nou, la qual cosa et dirà si et pots permetre certs ingredients o no, o utilitzar-los en menys quantitat.

## **Dificultat de l'elaboració**

Si un plat és molt complicat d'elaborar, pot ser que generi problemes a la cuina: els cuiners, com que han d'invertir més temps en una nova elaboració, poden arribar a desatendre altres de les seves elaboracions i afectar la qualitat de la teva oferta, o que tinguis una minva més gran de la que calcules perquè es malbarati molt, i tinguis por, a més, que l'elaboració no sempre surti bé.

## **Vida útil dels ingredients i tècniques de cocció**

És important que tinguis en compte la vida útil de les teves elaboracions: com més vida útil tinguin, millor serà, comptant que potser no tots els dies vendràs totes les unitats que has produït. Tanmateix, això dependrà en la seva majoria dels ingredients i de les tècniques de cocció que facis servir: per exemple, un escabetx té una vida útil més llarga que un producte que simplement s'ha bullit.

## **Capacitat i característiques d'emmagatzemament, mètodes de conservació**

Tingues en compte també quant d'espai d'emmagatzemament necessitaràs per a tota la producció dels plats nous: si tens prou d'espai a les neveres i congeladors segons el mètode de conservació que requereixi l'elaboració.

## **Como afegeixo els plats nous a la carta**

Un plat nou no sol entrar a la carta de manera immediata: és ideal que abans es posi a prova, primer oferint-lo a clients coneguts com una opció fora de carta, i que després s'utilitzi com a plat del dia per a conèixer l'opinió dels nostres clients sobre aquest plat. Això ens ajudarà a conèixer si el plat pot funcionar o no i ens estalviarà el cost d'imprimir una carta que després hàgim de canviar.

## **Consells per a l'hora d'elaborar la carta o el menú**

A continuació, i de forma esquemàtica, s'indiquen algunes de les normes bàsiques que cal observar a l'hora de dissenyar i planificar aquest tipus d'ofertes gastronòmiques. Si bé cada establiment pot

adoptar una forma o una altra de presentació, algunes de les normes, acceptades comunament, poden ser les següents:

**a) Des del punt de vista dietètic, els menús han de:**

- Ser equilibrats i aportar les quantitats necessàries de nutrients.
- Estar orientats al gust i les característiques del comensal.
- Confeccionar-se amb productes de la millor qualitat, manipulant els seus aliments en les millors condicions higièniques.
- Oferir els plats més difícils de digerir a l'hora de dinar, i incloure menús més lleugers per al servei del sopar.

**b) Des del punt de vista econòmic:**

- Cal tenir en compte les mercaderies existents tant a la cuina com al rebost i al celler.
- S'han de fer servir preferentment productes de temporada i de la zona.
- Cal conèixer el mercat per a no sobrepassar els costos establerts.
- Cal treballar amb preus estàndards.

**c) Des del punt de vista de l'organització:**

- S'ha de programar el menú amb prou antelació per a proveir-se de tot el material necessari i avançar el treball en la mesura que sigui possible.
- Cal confeccionar els menús de manera que el treball es reparteixi equitativament entre les diferents partides de la cuina.
- Cal confeccionar sempre menús de bona qualitat, procurant que en èpoques de màxima afluència siguin més fàcils d'elaborar per a garantir un servei fluid i acurat.

**d) Quant a l'aspecte gastronòmic:**

- S'ha de mantenir un esperit innovador i una actitud creativa.
- La cuina popular ha evolucionat des de fa milers d'anys, innovar en un guisat pot ser adaptar-se a la situació.
- S'ha d'evitar que en el mateix menú hi hagi dos plats elaborats de la mateixa manera: salmó a la graella i costelles de xai a la graella; això, és clar, si no es tracta d'un restaurant especialitzat en graella.
- S'ha d'evitar també la repetició de salses i guarnicions.

- És important mantenir i ser fidel al propi estil. Però és bo de vegades aportar matisos o tècniques d'altres estils o cuines.
- Cal anar alerta de no repetir i evitar plats elaborats amb els mateixos ingredients: ous a la cassola, conill amb salsa allioli i natilles casolanes.

## Menús d'esdeveniments

Si per les seves dimensions i la seva filosofia, el nostre establiment vol tenir una oferta de menús i esdeveniments, és important no oblidar-nos-en i treballar l'oferta al més aviat possible, des de primera hora, perquè així no hàgim de perdre temps del dia a dia per a ocupar-nos-en. A banda, el departament comercial ens ho agrairà, per a poder vendre aquests menús abans d'obrir el local.

El terme *esdeveniment* té, segons els diccionaris, diverses accepcions: d'una banda, un esdeveniment és un fet important que es troba programat. Aquest esdeveniment pot ser social, comercial, esportiu, etc. Aquesta seria la definició que encaixaria amb el treball que estem desenvolupant.

Una altra definició d'*esdeveniment* fa referència a un fet imprevist o que pot esdevenir encara que no existeixi seguretat sobre aquest tema. Seria un esdeveniment eventual, que escapa als límits del que s'ha planificat; en la definició anterior, un esdeveniment ha de ser programat amb antelació.

Segons una tercera definició, i que podria englobar les dues anteriors, un esdeveniment és un fet que s'esdevé. Des d'aquesta perspectiva, l'esdeveniment pot ser planificat o desenvolupar-se de manera imprevista.

## Tipus d'esdeveniments

El primer que cal fer és diferenciar entre un esdeveniment i una taula gran. La diferència pot ser que l'esdeveniment ja ha sol·licitat el menjar i la beguda per endavant i sota una reserva econòmica feta i adaptant-se a l'oferta d'esdeveniments. En canvi, una taula gran es presenta i pot triar de la carta en el moment, sense menú establert. Aquí és important que el cap de sala sàpiga guiar-ho i oferir-los uns plats per a compartir, perquè el servei de cuina i sala sigui molt més fluït.

No n'hi ha una classificació clarament definida, ja que no n'hi ha una tipologia universal i, depenent de les persones i dels països pot haver-hi connotacions i peticions diferents, segons els seus costums.

Atenent el caràcter, l'organització i els objectius, els esdeveniments es poden classificar en els tipus següents:

- Assemblees: són reunions periòdiques en les quals el consell d'administració convoca els seus accionistes o socis amb la finalitat de donar-los una informació.
- Cursos, seminaris i conferències: el caràcter de l'esdeveniment és totalment informatiu. Els solen organitzar, universitats, associacions, col·lectius, etc.
- Congressos: són reunions a gran escala dirigides a un sector determinat amb la finalitat de divulgar idees i dissenyar objectius.
- Convencions: són reunions convocades per les empreses amb la finalitat d'informar i motivar. La participació sol ser per a professionals del mateix sector.
- Fires i exposicions: el seu objectiu seria facilitar un intercanvi de negoci dins d'un mateix mercat a majorista o minoristes.
- Incentius: és la forma de premiar i motivar a futur que tenen les empreses perquè els seus empleats sobrepassin els objectius establerts.
- ALTRES: qualsevol celebració familiar o de grups d'amics que es reuneixen amb la finalitat de celebrar alguna cosa en comú, ja sigui un casament, un aniversari, un sopar de Nadal, etc.

Pel que fa a un restaurant, aquests últims serien els més sol·licitats, per la qual cosa es recomana tenir un calendari de festes nacionals, autonòmiques i locals, a fi de poder controlar quins dies són els més freqüents en què se sol·liciten aquests tipus d'esdeveniments.

És important tenir els menús ja creats i ajustats a les nostres infraestructures, perquè el servei sigui molt més eficaç.

## **Escandalls i fitxes tècniques**

Es tracta d'eines que ens ajuden a determinar el cost total d'un plat, ja sigui per persona o per ració. Això ho aconseguim mitjançant la matèria primera o el producte que intervé en l'elaboració d'un plat.

Una vegada que ja tenim aquest cost real, podem aplicar-hi el preu de venda per posar preu a la nostra carta.

D'altra banda, tindrem fitxes tècniques i receptes que ens ajudaran a mantenir un control real de les elaboracions i de les racions, perquè a priori no hi hagi marge d'error en la recepta i el pas a pas de les elaboracions.

A més, si ens decidim per un tipus de restaurant que tingui repercussió mediàtica i que els nostres plats puguin sortir en alguna revista gastronòmica, o bé si tenim pensat fer un llibre, hem de crear les receptes més fàcils de llegir i amb uns gramatges de menjar que permetin fer-les a casa. Per exemple, en comptes de “3,5 grams d'all”, indicar “un all”.

Finalment, en qualsevol dels camins que triem per a crear la nostra oferta, si volem tenir una carta de postres a l'altura del nostre menjar, des del primer moment hem de pensar a contractar un pastisser.

*Encara que pugui semblar que aquest tema afecta més l'operativa que no el concepte, en realitat és el primer que has de fer quan crees plats*

## Escandalls

Els escandalls són unes de les eines bàsiques que necessites per a poder posar preus a la teva oferta i controlar la despeses, tenint en compte els preus de compra, el pes brut i net dels ingredients, les minves i els processos d'elaboració.

### Què és el pes brut i net dels ingredients?

El pes brut és el pes de l'ingredient tal com el comprem al nostre proveïdor sense que estigui manipulat, mentre que el pes net és el pes de la part que volem fer servir del producte després d'haver-lo manipulat.

### Què són les minves?

Les minves són totes les parts d'un producte elaborat o no elaborat que es descarten o es perden (per cocció) durant el procés d'elaboració d'un plat. Un exemple podrien ser les closques dels ous o les espines d'un peix, al qual hem retirat els filets.

Les minves es poden classificar en:

- Minves no útils: són aquelles minves que no podem aprofitar per a una altra elaboració, com per exemple la closca dels ous. En les minves no útils incloem també les minves que

es donen quan un ingredient perd part del seu pes perquè ha estat sotmès a un procés de cocció.

- Minves útils: són aquelles a les quals podem donar un ús en una altra elaboració; per exemple, les espines de peix que podem utilitzar per a fer un fumet.



### Com obtinc el percentatge d'una minva?

El percentatge d'una minva s'obté aplicant aquesta fórmula:

$$\frac{\text{Pes net}}{\text{Pes brut}} \times 100 = \% \text{ minva}$$

Exemple: Minva d'un peix

Pes brut: 6 kg (peix sencer, amb escates, espines i cap)

Pes net: 2,7 kg (filets de peix nets sense pell i sense espines)

$$\frac{2.7}{6} \times 100 = 45\%$$

En aquest cas, el percentatge de minva del peix és d'un 45%

### Com elaboro un escandall?

Per a descriure el procés d'elaboració d'un escandall prendrem com a referència una recepta per a 4 racions de "spider tartar":

1. Comencem fent una llista dels ingredients de cada elaboració de la recepta i el preu de compra de cadascun.

## SPIDER TARTAR

Nre. Racions:

| Productes / Elaboració               | Quant.   | Unit. | Minva% | Preu compra |       |        | Cost Mat. primera |
|--------------------------------------|----------|-------|--------|-------------|-------|--------|-------------------|
|                                      |          |       |        | Quant.      | Unit. | Cost € |                   |
| <b>Per a la ventresca de tonyina</b> |          |       |        |             |       |        |                   |
| Ventresca de tonyina                 | 0,4      | kg    | 35     | 1           | kg    | 45     | 24,30 €           |
| <b>Per al Dashi Shoju</b>            |          |       |        |             |       |        |                   |
| Katsubushi                           | 0,001    | kg    | 0      | 1           | kg    | 42     | 0,04 €            |
| Kombu                                | 0,000472 | kg    | 0      | 1           | kg    | 23,1   | 0,01 €            |
| Aigua                                | 0,00296  | kg    | 0      | 1           | kg    | 0,3    | 0,00 €            |
| Salsa de soia                        | 0,00788  | kg    | 0      | 1           | kg    | 3      | 0,02 €            |
| Suc de yuzu                          | 0,000296 | kg    | 0      | 1           | kg    | 0      | - €               |
| <b>Per a l'amaniment per tartar</b>  |          |       |        |             |       |        |                   |
| Rovell d'ou pasteuritzat             | 0,00196  | kg    | 0      | 1           | kg    | 5,29   | 0,01 €            |
| Mostassa de Dijon                    | 0,00196  | kg    | 0      | 1           | kg    | 5,44   | 0,01 €            |
| Dashi Shoju (Elab. anterior)         | 0,02004  | kg    | 0      | 1           | kg    | 0      | - €               |
| Altres                               |          |       |        |             |       |        |                   |
| Caviar d'oscietra                    | 0,12     | kg    | 0      | 1           | kg    | 900    | 108,00 €          |
| <b>Total Matèria primera</b>         |          |       |        |             |       |        | <b>132,40 €</b>   |

**L'OFERTA GASTRONÒMICA**  
**La raó de ser del nostre sector**  
**Definició de necessitats i dimensió**

2. Especifiquem els pesos nets de cada ingredient que volem fer servir i el percentatge de minva de cadascun.

| Productes / Elaboració               | Quant.   | Unitat | Minva% | Preu compra |        |        | Cost Mat. primera |
|--------------------------------------|----------|--------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|
|                                      |          |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |                   |
| <b>Per a la ventresca de tonyina</b> |          |        |        |             |        |        |                   |
| Ventresca de tonyina                 | 0,4      | kg     | 35     | 1           | kg     | 45     | 24,300            |
| <b>Per al Dashi Shojū</b>            |          |        |        |             |        |        |                   |
| Katsubushi                           | 0,001    | kg     | 0      | 1           | kg     | 42     | 0,042             |
| Kombu                                | 0,000472 | kg     | 0      | 1           | kg     | 23,1   | 0,011             |
| Aigua                                | 0,00296  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0,3    | 0,001             |
| Salsa de soia                        | 0,00788  | kg     | 0      | 1           | kg     | 3      | 0,024             |
| Suc de yuzu                          | 0,000296 | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | 0,000             |
| <b>Per a l'amaniment per tartar</b>  |          |        |        |             |        |        |                   |
| Rovell d'ou pasteuritzat             | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,29   | 0,010             |
| Mostassa de Dijon                    | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,44   | 0,011             |
| Dashi Shojū (Elab. anterior )        | 0,02004  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | 0,000             |
| Altres                               |          |        |        |             |        |        |                   |
| Caviar d'oscietra                    | 0,12     | kg     | 0      | 1           | kg     | 900    | 108,000           |
| <b>Total Matèria primera</b>         |          |        |        |             |        |        | <b>132,398</b>    |

3. Calculem el cost de cada ingredient amb l'ajuda d'aquesta fórmula:

$$\left( \frac{(\text{Pes net} / (\text{minva} / 100)) \times \text{preu de compra}}{100} \right) = \text{Cost matèria primera}$$

| Productes / Elaboració               | Quant.   | Unitat | Minva% | Preu compra |        |        | Cost Mat. primera |
|--------------------------------------|----------|--------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|
|                                      |          |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |                   |
| <b>Per a la ventresca de tonyina</b> |          |        |        |             |        |        |                   |
| Ventresca de tonyina                 | 0,4      | kg     | 35     | 1           | kg     | 45     | 24,30 €           |
| <b>Per al Dashi Shojū</b>            |          |        |        |             |        |        |                   |
| Katsubushi                           | 0,001    | kg     | 0      | 1           | kg     | 42     | 0,04 €            |
| Kombu                                | 0,000472 | kg     | 0      | 1           | kg     | 23,1   | 0,01 €            |
| Aigua                                | 0,00296  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0,3    | 0,00 €            |
| Salsa de soia                        | 0,00788  | kg     | 0      | 1           | kg     | 3      | 0,02 €            |
| Suc de yuzu                          | 0,000296 | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               |
| <b>Per a l'amaniment per tartar</b>  |          |        |        |             |        |        |                   |
| Rovell d'ou pasteuritzat             | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,29   | 0,01 €            |
| Mostassa de Dijon                    | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,44   | 0,01 €            |
| Dashi Shojū (Elab. anterior )        | 0,02004  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               |
| Altres                               |          |        |        |             |        |        |                   |
| Caviar d'oscietra                    | 0,12     | kg     | 0      | 1           | kg     | 900    | 108,00 €          |
| <b>Total Matèria primera</b>         |          |        |        |             |        |        | <b>132,40 €</b>   |

4. Sumem el cost de tots els ingredients i ens dona el total del que ens costa la matèria prima necessària per a elaborar 4 racions de “spider tartar”.

## Més enllà dels escandalls

Els escandalls no només indiquen el cost de la matèria primera de cada plat, sinó que també ens ajuden a posar el preu als plats i a portar un control dels ingredients de cada plat, a més de preveure altres despeses com és el material d'emmagatzemament (bosses de buit, gots d'un sol ús, etc.).

## Control dels ingredients

Conèixer quin percentatge del cost del meu plat representa cada ingredient ens pot ajudar a identificar aquells productes amb els quals cal tenir més precaució, perquè són més costosos, o aquells productes que val la pena negociar amb els proveïdors per a reduir de manera considerable el cost dels nostres plats.

Per a obtenir el percentatge de cost de cada ingredient apliquem aquesta fórmula:

$$\frac{\text{Cost matèria primera producte}}{\text{Cost total matèria primera}} \times 100 = \% \text{ Cost producte}$$

| Productes / Elaboració               | Quant.   | Unitat | Minva% | Preu compra |        |        | Cost Mat. primera | % Cost total Mat. primera |
|--------------------------------------|----------|--------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|---------------------------|
|                                      |          |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |                   |                           |
| <b>Per a la ventresca de tonyina</b> |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Ventresca de tonyina                 | 0,4      | kg     | 35     | 1           | kg     | 45     | 24,30 €           | 18,35                     |
| <b>Per al Dashi Shoju</b>            |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Katsuoobushi                         | 0,001    | kg     | 0      | 1           | kg     | 42     | 0,04 €            | 0,03                      |
| Kombu                                | 0,000472 | kg     | 0      | 1           | kg     | 23,1   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Aigua                                | 0,00296  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0,3    | 0,00 €            | 0,00                      |
| Salsa de soia                        | 0,00788  | kg     | 0      | 1           | kg     | 3      | 0,02 €            | 0,02                      |
| Suc de yuzu                          | 0,000296 | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               | 0,00                      |
| <b>Per a l'amaniment per tartar</b>  |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Rovell d'ou pasteuritzat             | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,29   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Mostassa de Dijon                    | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,44   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Dashi Shoju (Elab. anterior )        | 0,02004  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               | 0,00                      |
| Altres                               |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Caviar d'oscietra                    | 0,12     | kg     | 0      | 1           | kg     | 900    | 108,00 €          | 81,57                     |
| <b>Total Matèria primera</b>         |          |        |        |             |        |        | <b>132,40 €</b>   |                           |

En aquest cas podem veure que la ventresca de tonyina representa el 18,35% del cost de l'elaboració.

|                      |     |    |    |   |    |    |         |       |
|----------------------|-----|----|----|---|----|----|---------|-------|
| Ventresca de tonyina | 0,4 | kg | 35 | 1 | Kg | 45 | 24,30 € | 18,35 |
|----------------------|-----|----|----|---|----|----|---------|-------|

Per això, podríem negociar el preu amb el proveïdor o buscar una opció més barata, fet que reduiria bastant el cost del plat. Això seria realment important per a aquells plats en els quals un ingredient molt costós no fos un ingredient principal, de forma que podríem abaratir-ne el cost sense afectar les característiques del plat.

## Altres despeses

Dins dels nostres escandalls podem incloure altres despeses com el preu de la vaixel·la (si és d'un sol ús ) o el preu de les bosses de buit que fer servir per a emmagatzemar els nostres productes.

Utilitzant la mateixa formula que hem fet servir per a treure el cost dels ingredients, traiem el cost dels altres ítems:

**Unitat x preu de compra**  
**Unitat de compra**

| Productes / Elaboració        | Quant.   | Unitat | Minva% | Preu compra |        |        | Cost Mat. primera | % Cost total Mat. primera |
|-------------------------------|----------|--------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|---------------------------|
|                               |          |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |                   |                           |
| Per a la ventresca de tonyina |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Ventresca de tonyina          | 0,4      | kg     | 35     | 1           | kg     | 45     | 24,30 €           | 18,35                     |
| Per al Dashi Shoju            |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Katsubushi                    | 0,001    | kg     | 0      | 1           | kg     | 42     | 0,04 €            | 0,03                      |
| Kombu                         | 0,000472 | kg     | 0      | 1           | kg     | 23,1   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Aigua                         | 0,00296  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0,3    | 0,00 €            | 0,00                      |
| Salsa de soia                 | 0,00788  | kg     | 0      | 1           | kg     | 3      | 0,02 €            | 0,02                      |
| Suc de yuzu                   | 0,000296 | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               | 0,00                      |
| Per a l'amaniment per tartar  |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Rovell d'ou pasteuritzat      | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,29   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Mostassa de Dijon             | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,44   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Dashi Shoju (Elab. anterior ) | 0,02004  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               | 0,00                      |
| Altres                        |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Caviar d'oscietra             | 0,12     | kg     | 0      | 1           | kg     | 900    | 108,00 €          | 81,57                     |
| <b>Total Matèria primera</b>  |          |        |        |             |        |        | <b>132,40 €</b>   |                           |

| Altres                  | Quant. | Unitat | Minva% | Preu Compra |        |        | Cost Altres  |
|-------------------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------------|
|                         |        |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |              |
| Bol plàstic d'un sol ús | 1      | Unitat | 0      | 50          | Unitat | 4,00 € | 0,080        |
|                         | 0      |        | 0      | 1           |        | 0      | 0,000        |
|                         | 0      |        | 0      | 1           |        | 0      | 0,000        |
| <b>Total Altres</b>     |        |        |        |             |        |        | <b>0,080</b> |

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Cost Mat. primera x Ració | 132,40        |
| Cost Altres               | 0,08          |
| <b>Total</b>              | <b>132,48</b> |

Sumant el cost de matèria primera per ració més el cost d'altres ítems, obtenim el cost real de cada ració, que és necessari per a calcular el preu d'un plat.

## Què he de tenir en compte per a calcular el preu dels meus plats

El preu dels meus plats no només depèn del que costa produir-lo i de quant vull guanyar: hi ha més variables que cal tenir en compte per a establir els preus de manera encertada.

### Preus i percentatges de cost de la matèria primera

El percentatge de cost de la matèria primera en un restaurant rendible sol vorejar un 25% per al menjar i un 40% per a la beguda; tot i això, aquests percentatges varien per a tots els plats, ja que el preu final es veu influït no només pel cost de la matèria primera, sinó també per:

### La temporalitat dels ingredients

Segons quins ingredients utilitzis i la seva disponibilitat, el teu percentatge de cost de matèria primera pot baixar o pujar segons el preu del mercat, especialment si treballes tot l'any amb productes que són de temporada.

### ***La competència i el mercat***

Quan posis els preus dels teus plats, has de tenir en compte els preus de la teva competència i el mercat, ja que aquests t'indiquen al voltant de quant pots arribar a cobrar pels teus plats perquè entrin dins d'un cost raonable per als teus clients, de manera que has de mantenir els preus pròxims als de la competència perquè els teus clients no et considerin car i se n'hi vagin.

Tanmateix, això també pot ser positiu, ja que en alguns casos el preu del mercat és molt elevat tenint en compte un cost de matèria primera ideal del 25%, per la qual cosa els teus plats poden ser més rendibles si estan per sota del 25%.

### ***La percepció de la relació qualitat-preu***

Analitza quina percepció poden arribar a tenir els teus clients sobre el valor dels ingredients o elaboracions dins de la teva oferta, ja que no és recomanable cobrar molt per una cosa que estigui poc valorada però que tingui un cost de matèria primera alt. Tingues en compte que la qualitat dels teus ingredients i les teves elaboracions hi juga un paper important, perquè pot fer que la percepció de la relació qualitat-preu dels teus clients canviï a favor teu.

### ***El perfil dels teus clients***

El perfil dels teus clients pot influir en els teus preus de venda, ja que segons el que considerin correcte gastar-se en un restaurant pots variar els preus de les teves ofertes, per a tenir un cost de matèria primera més baix, o haver d'ajustar-los reduint una mica dels teus guanys amb la finalitat d'assegurar que el teu client objectiu vingui a consumir al restaurant.

**L'OFERTA GASTRONÒMICA**  
**La raó de ser del nostre sector**  
**Definició de necessitats i dimensió**

Tenint en compte això anterior, podrem calcular el preu del nostres plats de la manera següent amb ajuda de l'escandall. Agafem com a exemple el plat de “spider tartar” que hem utilitzat abans:

## SPIDER TARTAR

Quantitat  Nre. pax

| Productes / Elaboració               | Quant.   | Unitat | Minva% | Preu compra |        |        | Cost Mat. primera | % Cost total Mat. primera |
|--------------------------------------|----------|--------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|---------------------------|
|                                      |          |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |                   |                           |
| <b>Per a la ventresca de tonyina</b> |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Ventresca de tonyina                 | 0,4      | kg     | 35     | 1           | kg     | 45     | 24,30 €           | 18,35                     |
| <b>Per al Dashi Shoju</b>            |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Katsuobushi                          | 0,001    | kg     | 0      | 1           | kg     | 42     | 0,04 €            | 0,03                      |
| Kombu                                | 0,000472 | kg     | 0      | 1           | kg     | 23,1   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Aigua                                | 0,00296  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0,3    | 0,00 €            | 0,00                      |
| Salsa de soia                        | 0,00788  | kg     | 0      | 1           | kg     | 3      | 0,02 €            | 0,02                      |
| Suc de yuzu                          | 0,000296 | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               | 0,00                      |
| <b>Per a l'amaniment per tartar</b>  |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Rovell d'ou pasteuritzat             | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,29   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Mostassa de Dijon                    | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,44   | 0,01 €            | 0,01                      |
| Dashi Shoju (Elab. anterior)         | 0,02004  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | - €               | 0,00                      |
| Altres                               |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| Caviar d'oscietra                    | 0,12     | kg     | 0      | 1           | kg     | 900    | 108,00 €          | 81,57                     |
| <b>Total Matèria primera</b>         |          |        |        |             |        |        | <b>132,40 €</b>   |                           |

| Altres                  | Quant. | Unitat | Minva% | Preu compra |        |        | Cost Altres  |
|-------------------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------------|
|                         |        |        |        | Quant.      | Unitat | Cost € |              |
| Bol plàstic d'un sol ús | 1      | Unitat | 0      | 50          | Unitat | 4,00 € | 0,080        |
|                         | 0      |        | 0      | 1           |        | 0      | 0,000        |
|                         | 0      |        | 0      | 1           |        | 0      | 0,000        |
| <b>Total Altres</b>     |        |        |        |             |        |        | <b>0,080</b> |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Cost Mat. primera x ració | 33,18        |
| Cost Altres               | 0,08         |
| <b>Total</b>              | <b>33,26</b> |

**Preu net recomanat x ració (25% mat. primera) 133,038**

|                       |        |   |                              |
|-----------------------|--------|---|------------------------------|
| Preu venda (10 % IVA) | 120,00 | → | -25,038<br><b>Diferència</b> |
| Preu net              | 108,00 |   |                              |
| Cost productes %      | 30,80% |   |                              |
| Marge %               | 69,20% |   |                              |

Veiem que el cost total de la matèria primera d'una ració és de 33,26 € i que el nostre preu de venda (sense IVA) recomanat és de 133,038 € tenint en compte un 25% de cost de la matèria primera:

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Cost Mat. primera x Ració | 33,18        |
| Cost Altres               | 0,08         |
| <b>Total</b>              | <b>33,26</b> |

**Preu net recomanat x ració (25% mat. primera) 133,040**

|                       |        |   |                              |
|-----------------------|--------|---|------------------------------|
| Preu venda (10 % IVA) | 120,00 | → | -25,040<br><b>Diferència</b> |
| Preu net              | 108,00 |   |                              |
| Cost productes %      | 30,80% |   |                              |
| Marge %               | 69,20% |   |                              |

**L'OFERTA GASTRONÒMICA**  
*La raó de ser del nostre sector*  
*Definició de necessitats i dimensió*

En canvi, el preu de venda (10% IVA no inclòs) és de 108,00 €, que és 25,04 € més baix que el recomanat.

|                                                      |              |                |
|------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Cost Mat. primera x ració                            | 33,18        |                |
| Cost Altres                                          | 0,08         |                |
| <b>Total</b>                                         | <b>33,26</b> |                |
| <b>Preu net recomanat x ració (25% mat. primera)</b> |              | <b>133,040</b> |
| Preu venda (10 % IVA)                                | 120,00       |                |
| Preu net                                             | 108,00       |                |
| Cost productes %                                     | 30,80%       | -25,040        |
| Marge %                                              | 69,20%       | Diferència     |

En aquest cas, hem hagut d'abaixar el preu, ja que els clients no estan disposats a pagar aquest preu recomanat, a més de no ser concorde amb la resta de la carta, per exemple. Tanmateix, hem de combinar plats amb un cost de matèria primera més baix per a equilibrar el nostre pressupost de matèria primera.

En aquest punt és important destacar que els plats més cars solen tenir un % de matèria primera més elevat, però com que el marge en valor absolut és més alt, ens permet cobrir costos de personal, lloguer, despeses generals i semblants, venent-ne menys unitats.

## Fitxa de producció



|                           |                                                                    |                    |                                                                                                                                                                                                            |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Spider Tartar</b>      |                                                                    |                    |                                                                                                                                                                                                            | <b>Fecha</b><br>11/01/2016 |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Classificació</b>      | Entrant                                                            | <b>Acceptació</b>  | * ** ✕                                                                                                                                                                                                     | <b>Dificultat (1/5)</b>    | 2    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Tip. Servei</b>        | Fred                                                               | <b>Versió Núm.</b> | 1                                                                                                                                                                                                          | <b>Any</b>                 | 2015 |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Plat x compartir</b>   | <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <b>Nre. Pax</b>    | 4                                                                                                                                                                                                          | <b>Nre. Pax x plat</b>     | 2    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>N.º Racions</b>        | 1                                                                  |                    |                                                                                                                                                                                                            |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Gr x Ració</b>         | 0                                                                  |                    | <b>Cost x Ració</b>                                                                                                                                                                                        | 33,1                       |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Gr x Pax</b>           | 0                                                                  |                    | <b>Cost x Pax</b>                                                                                                                                                                                          | 8,3                        |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
|                           |                                                                    |                    | <b>Cost Total</b>                                                                                                                                                                                          | 33,1                       |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Estacionalitat</b>     |                                                                    |                    | <table border="1"> <tr><td>Gen</td><td>Feb</td><td>Mar</td><td>Abr</td></tr> <tr><td>May</td><td>Juny</td><td>Jul</td><td>Ago</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>Oct</td><td>Nov</td><td>Des</td></tr> </table> |                            |      | Gen | Feb | Mar | Abr | May | Juny | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Des |
| Gen                       | Feb                                                                | Mar                | Abr                                                                                                                                                                                                        |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| May                       | Juny                                                               | Jul                | Ago                                                                                                                                                                                                        |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| Sep                       | Oct                                                                | Nov                | Des                                                                                                                                                                                                        |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Rest. Alimentàries</b> |                                                                    |                    | Vegans<br>Vegetarians<br>Celiacs<br>Al·lèrgia Peix<br>Dones Embarassades                                                                                                                                   |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |
| <b>Característiques</b>   |                                                                    |                    | Plat amb peix cru.                                                                                                                                                                                         |                            |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |

### Foto Plat Acabat



| Producte / Elaboració              | Quant. Net | Unitat | Quant. Brut | Unitat | Minva% | Procés d'elaboració                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Vídeo        |
|------------------------------------|------------|--------|-------------|--------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Per a la ventresca de tonyi</b> | 0 g        |        |             |        |        | <b>Temps de rotació</b> 1 dia <b>Conservació:</b> Refrigeració                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |
| Ventresca de tonyina vermella      | 0          | g      | 0           | g      | 35     | 1. Netegeu la ventresca de tonyina retirant la pell juntament amb el greix, les espines i les parts fibroses entre cada múscul.<br>2. Piqueu-la de manera irregular en trossos que no superin els 0,3 cm de grandària.<br>3. Reserveu-la en un recipient hermètic a la nevera fins al moment del servei.                                                                                        |              |
| <b>Per al dashi shoyu</b>          | 0 g        |        |             |        |        | <b>Temps de rotació</b> 3 dia <b>Conservació:</b> Refrigeració                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |
| Kastuobushi                        | 0          | g      |             |        |        | 1. Poseu en un cassó l'aigua mineral amb a l'alga kombu i deixeu-la infusionar en fred per espai de 10 minuts.<br>2. Escalfeu l'aigua amb l'alga kombu fins als 80°C.<br>3. Afegiu-ho al katsoubushi sec i deixeu-ho infusionar fora del foc per espai de 15 minuts, coleu per un colador fi i guardeu el líquid.<br>4. Agreu la salsa de soja i el suc de yuzu.<br>5. Reserveu-ho a la nevera. |              |
| Kombu                              | 0          | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |
| Aigua                              | 0          | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |
| Salsa de soja                      | 0          | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |
| Suc de yuzu                        | 0,07       | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |
| <b>Per a l'amaniment</b>           | 0 g        |        |             |        |        | <b>Temps de rotació</b> 1 dia <b>Conservació:</b> Refrigeració                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |
| Rovell d'ou pasteuritzat           | 0          | g      |             |        |        | 1. Barregeu tots els ingredients, reserveu-ho en refrigeració.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |
| Mostassa de Dijon                  | 0          | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |
| Dashi shoyu                        | 0          | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |
| <b>Altres</b>                      | 0 g        |        |             |        |        | <b>Conservació:</b> Refrigeració                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Vídeo</b> |
| Caviar d'oscietra                  | 0          | g      |             |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              |

Exemple de fitxes de producció



## Fitxa de producció



| Acabat i presentació                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Video |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Barregeu la tonyina picada amb l'amaniment del tartar, poseu-ho al punt de sal.<br>2. Serviu en cada llauna de caviar 106 g de tonyina amanida i aplaneu-ne la superfície amb l'ajuda d'una cullera cobrint tota la base de la llauna.<br>3. Poseu 30 g de caviar en cada llauna repartit en 5 piles de 6 g disposat de forma pentagonal sobre la tonyina amanida.<br>4. Tapeu cada llauna amb la seva tapa.<br>5. Poseu cada llauna de caviar amb l'adaptador corresponent en un bol amb gel en la vaixella especial aranya. |       |

### Pas a Pas Elaboracions

#### Per a la ventresca de tonyina

|   |   |    |    |
|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3. | 4. |
|   |   |    |    |

#### Per al dashi shoju

|   |   |    |    |
|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3. | 4. |
|   |   |    |    |

#### Per a l'amaniment del tartar

|   |   |    |    |
|---|---|----|----|
| 1 | 2 | 3. | 4. |
|   |   |    |    |

### Pas a pas acabat i presentació

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| 1  | 2  | 3. | 4. |
|    |    |    |    |
| 5. | 6. | 7. | 8. |
|    |    |    |    |



## Fitxa de producció

### Estris *Mise en Place*

Taula  
 Ganivet de xef  
 Bàscula  
 Cassó  
 Colador  
 Bol Inox

### Estris *Acabat i presentació*

Bàscula de precisió  
 Cullera de nacre  
 Bol  
 Bany maria invertit

### Vaixella

Aranya Piñeiro



Cullera de nacre



Llauna de caviar



### Manera de menjar

## Escandalls



### Spider tartar

Data  
11-ene-16

|              |          |                  |                                        |                             |
|--------------|----------|------------------|----------------------------------------|-----------------------------|
| Nre. Racions | <b>4</b> | Plat x compartir | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| Nre. Pax     | 16       | Nre. Pax x plat  | 2                                      |                             |

| Classificació Sapiens |         |                                |          |        |        | Preu Compra |        |        |                   |                           |
|-----------------------|---------|--------------------------------|----------|--------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|---------------------------|
| Tipus de Producte     | Món     | Productes / Elaboració         | Quant.   | Unitat | Minva% | Quant.      | Unitat | Cost € | Cost Mat. primera | % Cost Total Mat, primera |
|                       |         | Per a la ventresca de tonyina  |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| P.N.I                 | Animal  | Ventresca de tonyina           | 0,4      | kg     | 35     | 1           | kg     | 45     | 24,300            | 18,35                     |
| Elaboració            |         | Per al dashi shouju            |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| P.I                   | Animal  | Katsuoobushi                   | 0,001    | kg     | 0      | 1           | kg     | 42     | 0,042             | 0,03                      |
| P.I                   | Plantes | Kombu                          | 0,000472 | kg     | 0      | 1           | kg     | 23,1   | 0,011             | 0,01                      |
| P.N.I                 | Aigua   | Aigua                          | 0,00296  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0,3    | 0,001             | 0,00                      |
| P.I                   | Plantes | Salsa de soia                  | 0,00788  | kg     | 0      | 1           | kg     | 3      | 0,024             | 0,02                      |
| P.I                   | Plantes | Suc de yuzu                    | 0,000296 | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | 0,000             | 0,00                      |
| Elaboració            |         | Per a l'amaniment per tartar   |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| P.I                   | Animal  | Rovell d'ou pasteuritzat       | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,29   | 0,010             | 0,01                      |
| P.I                   | Plantes | Mostassa de Dijon              | 0,00196  | kg     | 0      | 1           | kg     | 5,44   | 0,011             | 0,01                      |
| Elaboració            |         | Dashi Shouju (Elab. anterior ) | 0,02004  | kg     | 0      | 1           | kg     | 0      | 0,000             | 0,00                      |
|                       |         | Altres                         |          |        |        |             |        |        |                   |                           |
| P.I                   | Animal  | Caviar d'oscietra              | 0,12     | kg     | 0      | 1           | kg     | 900    | 108,000           | 81,57                     |
| Total Mat. primera    |         |                                |          |        |        |             |        |        | 132,398           |                           |

|              |        |        |        |        | Preu Compra |        |             |  |
|--------------|--------|--------|--------|--------|-------------|--------|-------------|--|
| Altres       | Quant. | Unitat | Minva% | Quant. | Unitat      | Cost € | Cost Altres |  |
|              | 0      |        | 0      | 1      |             | 0      | 0,000       |  |
|              | 0      |        | 0      | 1      |             | 0      | 0,000       |  |
|              | 0      |        | 0      | 1      |             | 0      | 0,000       |  |
| Total Altres |        |        |        |        |             |        | 0,000       |  |

| Personal       | Nre. Persones | Temps en hores | €/hora | subtotal € | €/cost/unitat |
|----------------|---------------|----------------|--------|------------|---------------|
|                |               |                |        | 0          | 0,000         |
|                |               |                |        |            |               |
|                |               |                |        |            |               |
| Total Personal |               |                |        |            | 0,000         |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Cost Mat. primera x Ració | 33,10 |
| Cost Altres               | 0,00  |
| Cost Personal             | 0,00  |
| Total                     | 33,10 |

|                                                      |        |                   |
|------------------------------------------------------|--------|-------------------|
| <b>Preu net recomanat x ració (25% mat. primera)</b> |        | <b>132,398</b>    |
| Preu venda (10 % IVA)                                | 120,00 |                   |
| Preu net                                             | 108,00 |                   |
| Cost Productes %                                     | 30,65  |                   |
| Marge %                                              | 69,35  |                   |
|                                                      |        | <b>-24,398</b>    |
|                                                      |        | <b>Diferència</b> |

Exemple d'escandalls

## Receta de prensa



### Spider Tartar

| Ingredients per a 4 persones<br>(2 plats per compartir)                                                                                                                                                                                 | Elaboració                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Per a la ventresca de tonyina:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventresca de tonyina vermella 270 g</li> </ul>                                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>Retireu la pell i el greix de la ventresca amb l'ajuda d'un ganivet esmolat.</li> <li>Verifiqueu que la ventresca no tingui espines i retireu les membranes fibroses entre cada múscul amb ajuda d'un ganivet esmolat.<br/>Un cop neta la ventresca, tal·leu-la en trossos irregulars de no més de 0,3 cm.</li> <li>Reserveu-la en un recipient hermètic a la nevera fins al moment de servir.</li> </ol>                                                                                                                                         |
| <b>Per al <i>dashi shoju</i>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Katsuobushi</i> 40 g</li> <li>Alga <i>kombu</i> seca 4 g</li> <li>Aigua mineral 22 g</li> <li>Salsa de soia 56 g</li> <li>Suc de <i>yuzu</i> 4 g</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Poseu en un cassó l'aigua mineral amb l'alga <i>kombu</i> i deixeu-ho reposar a la nevera durant 10 minuts.</li> <li>Transcorreguts els 10 min, escalfeu l'aigua amb l'alga <i>kombu</i> fins als 80°C.</li> <li>Una vegada arribi a la temperatura, afegiu-ho al <i>katsoubushi</i>, retireu el cassó del foc i deixeu-ho infusonar durant 15 minuts, coleu per un colador fi i reserveu el líquid.</li> <li>Agregueu al líquid el suc de <i>yuzu</i> i la salsa de soia.</li> <li>Reserveu-ho en un contenidor hermètic a la nevera.</li> </ol> |
| <b>Per a l'amaniment del tartar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rovell d'ou pasteuritzat 5 g</li> <li>Mostassa de Dijon 5 g</li> <li><i>Dashi shoju</i> (elab. anterior) 50 g</li> </ul>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>Barregeu tots els ingredients i reserveu-los en un contenidor hermètic a la nevera.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Altres:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caviar d'oscietra 60 g</li> <li>Sal s/n</li> </ul>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### Acabat i presentació

- Amaniu 100 g de ventresca de tonyina picada per plat amb 5 g d'amaniment de tartar i poseu-ho al punt de sal.
- Serviu en una llauna de caviar 100 g de tonyina amanida.
- Aplaneu la superfície de la tonyina amanida amb l'ajuda d'una cullera.
- Disposeu en forma de creu 30 g de caviar per llauna sobre la tonyina amanida repartida en 5 piles.

*Exemple de recepta en premsa*

## Recepta de premsa



1. Tapeu cada llauna amb la seva tapa.
2. Poseu cada llauna de caviar amb l'adaptador corresponent en un bol amb gel en la vaixella especial aranya.
3. Serviu-ho.



## El món i la filosofia de servei

Paral·lelament a l'oferta del menjar, cal treballar i definir el tipus de servei, que serà molt important en aspecte, perquè els nostres clients concorrin en l'experiència gastronòmica, ja que no deixa de ser la trobada directa entre el comensal i el restaurant.

Hi ha un estudi en el qual s'indica que, de vegades, el servei és el factor diferencial en la percepció del comensal. Parlem de percepció tècnica i d'eficàcia, però, sobretot, del tracte, de la filosofia, de la discreció i la complicitat amb els altres companys.

S'ha d'aconseguir una màquina perfecta i adaptar-la al tipus de servei que es vulgui aplicar.

### La filosofia

Darrere de cada plat, darrere de cada celebració, darrere de cada atenció, hi ha una persona. Per això, la relació del personal de servei amb els seus clients es basa en un tracte humà, de confiança i professional.

És important escoltar els nostres clients a fi de conèixer les seves expectatives i comprendre les seves inquietuds amb l'objectiu últim que aconseguixin la satisfacció plena. Escoltant, aprenem, innovem i millorem el servei.

El compromís amb els nostres clients es basa en el concepte de qualitat total ampliada a tots els aspectes de l'activitat, des del tracte personal fins a la prestació de qualsevol tipus de servei que estigui al nostre abast. Al nostre restaurant, hem de tenir com a norma principal la següent:

***“La nostra millor publicitat serà un client satisfet.”***

Una altra qüestió important és la capacitació del personal. És indispensable que els cambrers sàpiguen el que han de vendre, així que han de començar tastant els plats. De fet, en molt pocs llocs els cambrers tasten els plats, principalment per qüestió de costos.

Però si ho pensem bé és il·lògic, ja que es trenca una part molt important del servei al client, perquè si se'ls pregunta quin recomanen, si no els han tastat serà molt difícil recomanar i, sobretot, recomanar bé.

Un altre aspecte que cal tenir en compte és la imatge, tant en la creació de l'uniforme, d'acord amb la tipologia del restaurant, com en la percepció que vulguem que s'emportin els clients de nosaltres: si volem ser més o menys formals. Això no impedeix que, sigui quin sigui el nostre estil de servei, sempre hàgim de saber escoltar i tenir un somriure dibuixat a la cara.

## Diferents tipus de serveis

### Servei a taula

Dins d'aquesta opció hi ha, així mateix, diverses modalitats més, totes depenent del grau de formalitat que vulguis donar al teu restaurant mitjançant el servei.

Avui dia hi ha una tendència marcada a l'hora de la informalitat, fins al punt extrem que les fronteres entre el cambrer i el cuiner s'esborren pel que fa al servei. Així, moltes vegades el cuiner és qui porta el plat a taula.

Dit això, cal no oblidar els diferents tipus de servei a taula que podrem fer servir al restaurant. A continuació els detallem:

**Servei emplatat.** Actualment s'han imposat llocs més funcionals, amb un servei emplatat o simple —on tot ve servit de la cuina i decorat—, que aconsegueixen una harmonia, un maridatge perfecte entre qualitat en oferta de comestibles i begudes, estovalles, vaixel·la, cristalleria, amabilitat, presentació de plats i elegància.

Avui s'aplica en la majoria de llocs, ja que a més d'aconseguir sovint una gran acceptació, és el més directe i arriba tot a taula tal com el cuiner ho ha preparat i sense patir contratemps. És més funcional, pràctic i ràpid.

**A l'anglesa.** Els aliments es presenten en una plata al comensal, pel costat esquerre, i el cambrer utilitza els coberts adequats en cada cas per servir els aliments al comensal. El cost quant a personal de servei és alt, perquè es necessiten bastants cambrers per a fer el servei quan el nombre de comensals és elevat.

**A la francesa.** Els aliments es presenten per l'esquerra del comensal, en una plata, i el mateix convidat se serveix al seu plat, amb els coberts presentats a la plata per a aquesta finalitat. El servei és més lent que el servei a l'anglesa o l'emplatat.

**A la russa.** El servei de taula es fa al costat del mateix client en una taula auxiliar o *guéridon*. Els aliments es preparen al costat del client. És un servei molt exclusiu, amb un cost molt elevat per la dedicació particular del personal de servei a cada client. Es tracta d'un servei pràcticament desaparegut, que només queda en restaurants molt exclusius. Els aliments principals que es preparen al costat del client solen ser aquells que es prenen crus o poc fets, trinxats o flamejats.

**En guéridon.** Es diferencia del servei a la russa pel fet que, en la major part dels casos, com que se serveix un plat ja cuinat, es presenta en una plata o en una peça. Es mostra i després, a la taula auxiliar o *guéridon*, es preparen les racions individuals per servir-les al comensal (per la seva dreta).

### Servei en bufet

És utilitzat en restauració per definir un servei on els productes són exposats en taules calentes i fredes per al lliure accés del client.

És molt utilitzat per a hotels i esdeveniments, i és molt útil per a agilitar el servei quan hi ha volums grans de comensals, a més que estalvia molt en personal.

Els bufets poden ser de matí (esmorzar), l'anomenat “bufet de tarda” i, finalment, el bufet de nit o de gala, sobretot en empreses hoteleres.

És complicat donar una llista dels aliments que poden intervenir en un bufet. A més, hem de tenir en compte que en aquest tipus de servei és normal servir diversos aliments en un mateix plat, per a agilitar així el temps del comensal.

### Autoservei

La idea prové del *self-service* nord-americà. Pel que sembla, el seu impulsor va ser **Fred Harvey**, un comissionista que a la fi del segle XIX treballava en la línia fèrria de Chicago. Tanmateix, els primers restaurants d'autoservei es van inaugurar a les estacions de la línia Archinon-Topeka-SantaFe, el 1876, amb la idea d'oferir als viatgers un servei d'àpats ràpid, còmode i, sobretot, barat. **Tenien l'aspecte d'un cafè amb algunes modificacions per facilitar que el consumidor se servís; per aquest motiu, en alguns països van adoptar el terme *cafeteria*.** Hi ha qui assegura que Fred Harvey es va inspirar en els “vehicles de restauració”, que, estirats per cavalls, venien pollastre fred, ous durs i entrepans als viatgers als carrers de Rhode Island

### Fast food / Fast Good

El concepte de menjar ràpid és un estil d'alimentació on l'aliment es prepara i se serveix per consumir-se ràpidament en establiments especialitzats (generalment de carrer) o a peu de carrer. L'exemple de locals més estès arreu del món és la multinacional McDonald's.

El 1912 va obrir el primer a Nova York, un local que oferia menjar darrere d'una finestra de vidre i una ranura per a pagar amb monedes. La firma va popularitzar el menjar per a emportar-se sota l'eslògan “Menys treball per a la mare”. El concepte de menjar ràpid va aparèixer a Europa durant les guerres napoleòniques, quan al segle XIX els mercenaris cosacs de l'exèrcit rus a França



sol·licitaven als restaurants que els servissin al més aviat possible, esmentant repetides vegades la paraula *bistro* (en rus, *bystro* significa 'ràpid'). Els restaurants francesos de tipus *bistro* van quedar amb aquesta denominació a partir de llavors.

Una de les característiques més importants del menjar ràpid és que es consumeix sense fer servir coberts; alguns d'aquests exemples són la pizza, les hamburgueses, el pollastre fregit, els sandvitxos, les patates fregides, etc. Una altra característica és que en la majoria dels establiments de menjar ràpid no hi ha cambrers (tampoc hi ha servei de taula), de manera que els clients han de fer una fila per demanar i pagar el menjar, que és lliura a l'instant perquè posteriorment puguin anar a seure per gaudir-ne. A més, els clients també han de recollir els seus plats.

Nosaltres, el 2001 vam treballar sobre aquest concepte, però mantenint el nostre segell de creativitat i qualitat en el producte. Així es va crear **Fast Good**, una revolució en el món del *fast food*: plats elaborats amb productes seleccionats amb el criteri més rigorós, en un espai innovador que convidava a gaudir de receptes saludables i imaginatives.

**En definitiva, sigui quin sigui l'estil de servei que decidim, el que sí que hem de tenir clar és que no ens podem adormir i hi hem de treballar des del primer minut.**

## Oferta de begudes

¿Les begudes pertanyen a l'àmbit del servei o són un món diferent? En qualsevol cas, hi ha una cosa segura: les begudes formen part de manera molt important de l'oferta gastronòmica.

Quan parlem de begudes ens referim no només al servei de vins, sinó a totes les begudes que se serveixen en un restaurant, des dels còctels fins als cafès, tes, licors i aiguardents, passant per aigües, sucres, cerveses, refrescos...

¿Les begudes se serveixen només a taula? No ha de ser així necessàriament: potser preveus una terrassa o un bar per a la recepció o per al cafè, ideat més per a beure que per a menjar. Depenent de les teves possibilitats i de les característiques del local, pots preveure diversificar els espais d'aquesta manera.

És important saber que la facturació de la beguda d'un restaurant sol vorejar el 30% de la facturació total. Per això, hem de saber la importància d'aquesta oferta.

Depenent de la mida del restaurant, pot ser el responsable del servei el qui s'encarrega de la beguda o, per contra, si l'estructura de personal és més gran pot aparèixer la figura del sommelier, per a tot

el món del vi, i la de bàrman o *bartender*, per a tot allò relacionat amb els còctels i les begudes de la barra.

Diferents cartes de begudes que podem oferir al nostre restaurant:

- Carta de vins
- Carta de còctels
- Carta de cafès
- Carta d'aigües

Aquí, la idea és, depenent del pressupost, l'estil i el nivell que vulguem donar al nostre restaurant, decidir si en volem tenir una, dues o diverses.

Normalment, els restaurants gastronòmics solen tenir-les totes. I, en canvi, un lloc més informal, centrat en el servei de sopars i copes, es decantarà per tenir la de vi i la de còctels.

El mínim és tenir la de vins i incorporar-hi els altres grups, si ho creiem oportú.

### **La carta de vins**

Sempre s'ha dit que la carta de vins és un element molt important per a mesurar el nivell del restaurant, però, qui decideix si una carta de vins és bona o no, si és incompleta o està sobrecarregada? La resposta és ben senzilla: l'èxit o el fracàs ens el dirà l'autèntic amo del local: el client.

L'ideal és acudir al sommelier o al professional del mateix restaurant per a elaborar la carta, ja que ell és la persona que oferirà els vins als clients i els aconsellarà el millor acompanyament per a la carta de menjars.

Per a elaborar una bona carta de vins hem de tenir en compte diverses premisses:

- La ubicació del restaurant: si es troba situat en una zona productora de vins, aquests tindran protagonisme dins de la carta.
- El tipus de menjar del local: no és el mateix una marisqueria que un grill de carn argentina, un tailandès, etc.
- El públic objectiu: el nivell adquisitiu dels clients i la seva nacionalitat.

- El personal del restaurant: no és bo tenir vins molt complexos o que necessitin tractaments si no hi ha ningú que els conegui, ni sàpiga tractar-los.
- L'espai que tinguem per a guardar el vi en bones condicions i el capital amb què comptem: no és aconsellable tenir 700 referències si després servim el vi calent o només disposem d'una ampolla. En l'actualitat, hi ha molta tendència a presumir de nombre de referències (virtuals), però sempre és preferible tenir una petita selecció de vins “fora de carta” amb un estoc molt limitat.

### **Però, com l'elaborem?**

Una carta de vins correcta ha de presentar:

- El tipus de vi (color)
- El nom de la denominació d'origen o zona de producció
- El nom del vi i del celler
- L'anyada
- El preu per ampolla (mida de l'ampolla) o per copa
- La varietat o varietats de raïm

A l'hora d'ordenar el vi, seguirem aquests paràmetres: per ordre alfabètic les denominacions d'origen, primer les nacionals i després les estrangeres, i dins d'aquestes per aquest altre ordre:

- Escumosos (caves i xampanyes)
- Vins generosos
- Vins blancs joves
- Vins blancs criats i/o fermentats en bóta
- Vins negres joves, de maceració carbònica i roures
- Vins de criança
- Vins per a postres (és optatiu incloure'ls en la carta de postres)

Dins de cada apartat, els vins aniran ordenats per edat, preu o cellers.

En l'actualitat hi ha molta tendència a afegir-hi petits comentaris, com la història del celler, el tipus de poda, les puntuacions de diferents guies, etc. Amb això, el que s'aconsegueix moltes vegades és

confondre el client, ja que s'ofereixen dades que no són rellevants i fan que la carta de vins sigui interminable. **Tota aquesta informació, l'ha de tenir el sommelier al cap i transmetre-la al client en cas que aquest la reclami.**

Una reflexió per tenir-la en compte és la diversitat en la venda de vins, en el millor exemple que els gustos són personals i ens deixa un mal gust de boca quan entrem a un restaurant i veiem que, de deu taules, en nou tenen el mateix vi. Això vol dir que l'encarregat de vins no està a l'altura del lloc i vol anar al que és conegut i fàcil: sap que no fallarà.

El format de la carta de vins pot variar molt, però una cosa molt útil és poder reemplaçar els fulls fàcilment quan sigui necessari, per a rectificar anyades o perquè els fulls estan bruts. Avui dia, els ordinadors i les impressores ens ho posen molt fàcil.

### La carta de còctels

A l'hora de crear una carta de còctels, podem fer el mateix que amb la carta de menjars. Tenim l'estil clàssic, de replicar i reproduir el receptari, o per contra fer còctels creatius i crear el propi estil. També és molt acceptable tenir els dos estils en una mateixa carta.

Un bàrman que es limita a servir copes i no té inquietud per experimentar amb receptes, ingredients i tècniques no és un bàrman complet. Al cap i a la fi, una de les coses que diferencien un bon *bartender* d'un altre d'excepcional és **la capacitat per innovar, desenvolupar versions noves de receptes clàssiques i crear barreges sorprenents**. I un dels escenaris on es plasmen aquestes creacions és la carta de còctels. Qui no voldria inventar un còctel per poder-lo oferir al seu bar?

Igual que en les altres cartes, si no n'ets un especialista, el millor és contractar-ne un o, si de cas, que faci un assessorament i una formació als teus treballadors.

A continuació mostrem una sèrie de requisits que molts professionals de la barra no tenen en compte:

#### 1. Tot és qüestió de gustos... però no dels teus, sinó els dels teus clients

Un dels errors principals a l'hora d'incloure en la carta de còctels una recepta d'autor és pensar que, si a tu t'agrada i et sembla excepcional, la resta del món ho considerarà igual. I no és així. Un bar és un negoci i, com a tal, la seva rendibilitat dependrà de com agradi als teus clients el que els serveixes i com els ho serveixes. Per això, la meva primera recomanació és que pensis en qui són els teus clients.

#### 2. Un còctel és una experiència que ha d'anar d'acord amb el teu local

Amb els còctels passa el mateix: no pots crear la mateixa carta de còctels per a un restaurant de platja que per a un restaurant gourmet clàssic. Amb una proposta d'acord amb el teu local i la teva cuina, l'experiència gastronòmica que viurà el teu client sí que serà completa.

### **3. Cuida (i molt) el cost dels ingredients**

Quan hakis de crear un còctel per a incloure'l en la carta del teu local, has de tenir en compte que hauràs de fer el receptari, les fitxes de producció i els escandalls. Exactament igual que una recepta de cuina. Per tant, has de cuidar el preu de cost dels ingredients. Una opció recomanable és **partir del preu màxim de venda al qual pots posar un còctel i utilitzar la fórmula del 33%**. Si, per exemple, els teus clients no acceptarien pagar més de 9 euros per un còctel, intenta que el cost d'elaboració no superi els 3 euros (el 33% del preu final).

### **4. El temps de preparació, tant el teu com el dels teus clients**

Al teu establiment **no hauries de trigar més de dos minuts a preparar un còctel**. Per això, abans d'incloure les teves receptes en la carta de l'establiment, comprova quant es tarden a preparar. **Cada minut de més que inverteixes a servir un còctel és un minut que no dediques a un altre client que està esperant a l'altre extrem de la barra.**

### **Carta d'aigües**

La carta d'aigües és un complement més que solen tenir alguns restaurants gastronòmics en ocasions comptades, per poder oferir un plus als clients arrodonint l'oferta gastronòmica, i ajuda també a sumar més punts de cara a inspeccions de guies gastronòmiques.

No hi ha dues aigües iguals. Els sommeliers i els cuiners reivindiquen cada vegada més les qualitats gastronòmiques de les aigües minerals. Atrevir-se a tastar-les com a acompanyants del menjar és una opció que els restaurants fan cada dia més fàcil amb les cartes d'aigües.

Per a crear la carta d'aigües haurem de conèixer les diferents classificacions, i no només si són amb gas o sense.

### **Classificacions**

Les aigües embotellades es defineixen per característiques que atenen la forma d'extracció i l'anàlisi química.

La legislació espanyola n'estableix tres famílies: les aigües minerals naturals, que entre altres condicions s'han d'extreure de la profunditat del subsòl, han de ser estables en el temps i

beneficioses per a la salut; les aigües de deu, que no han de complir necessàriament aquesta última condició; i les aigües potables preparades.

Quant al contingut en sals minerals, es classifiquen en una gradació que va de la mineralització molt feble a la forta, mentre que el que es coneix per duresa al·ludeix, en concret, a les sals de calci i de magnesi. Les aigües dures són més amargues, però calmen millor la set que les toves.

I l'estil d'una aigua són els minerals que predominen en la seva composició: sulfatades, clorurades, ferruginoses o sòdiques (o hiposòdiques).

A partir d'aquí, ja podem treballar en la carta.

### **Carta de cafès i infusions**

Per a crear la nostra carta de cafès i infusions hem de tenir clar si el nostre concepte va encaminat a un estil o un altre: si tenim un restaurant amb poques taules i volem duplicar comensals, hauríem de valorar si volem oferir cafès o no, ja que els nostres clients farien sobretaula i no tindrien pressa per anar-se'n.

Per contra, si volem que els nostres clients visquin una experiència única, haurem de donar-los la mateixa importància que hem donat a les altres cartes.

En aquesta carta es recomana mantenir els cafès clàssics i no innovar tant en les elaboracions. Això no vol dir que no cuidem els detalls, les diferents qualitats i DO del cafè, les diferents llets, etc.

Detallem una sèrie de paràmetres per a poder crear una carta de cafès:

- Varietat de cafès (DO, cafè natural)
- Varietat de llets (sencera, semidesnatada, desnatada, de soia, *light*...)
- Varietat de sucres (morè, blanc, sacarina, morè de canya...)
- Varietat d'elaboracions (tallat, sol, amb llet, caputxino, irlandès...)
- Varietat d'infusions (camamilla, menta i poliol, til·la...).

### **Sembla que ho tenim tot llest per a poder fer les proves d'obertura, oi?**

COMPTE! Doncs no: se'ns oblidava una part importantíssima per poder, ara sí, completar l'oferta gastronòmica. Hem de treballar, en paral·lel a l'oferta de menjar, en la vaixela en què servirem els

nostres plats. La vaixella ha d'estar a l'altura del menjar que servirem i estar d'acord amb l'estètica del restaurant.

## **La vaixella**

La compra de vaixella per a un restaurant és una de les més importants. Moltes persones jutjaran el negoci per la seva vaixella, per tant l'elecció que en fem ha de passar la prova del temps i semblar que sigui nova cada vegada que es col·loca sobre la taula com a presentació d'un menjar. Però com podem decidir millor quina és la vaixella adequada per a crear una impressió positiva?

També és important tenir una vaixella pràctica que s'adapti al nostre menjar i al nostre espai.

Podem trobar plats que aconseguixin realçar estèticament la bellesa del nostre menjar, però el més normal és tenir en compte la inversió que volem destinar-hi i com l'emmagatzemarem.

## **Com oferirem el nostre producte?**

Ja tenim creades la carta de menjar i la de begudes. Ara bé, és molt important aconseguir que els nostres clients se sentin atrets per l'oferta i no només pel contingut, sinó pel continent.

Hem d'aconseguir, al costat d'un equip creatiu de disseny gràfic, que la nostra oferta es vegi bé i assolir un impacte visual. Per això, és millor comptar amb un equip extern que es dediqui al disseny gràfic de la nostra oferta. Tots els tipus de carta del nostre restaurant han d'estar fets per especialistes en aquest sector i que tinguin a veure molt amb l'oferta que volem vendre.

## **Quin disseny gràfic aplicaràs al restaurant?**

El disseny és una part important de la imatge amb què es presentarà el teu restaurant davant el públic. Per descomptat, el disseny d'interiors serà determinant, però no has d'oblidar també tot allò relacionat amb el disseny gràfic, tant a l'exterior del local com a l'interior.

Fora del local, generalment hi haurà visible el nom i/o el logotip del restaurant.

## ***El disseny gràfic del local***

El disseny gràfic s'ha d'entendre com un projecte dins del projecte global de conceptualització del restaurant.

Ha d'enllaçar moltes àrees i diverses eines de departaments diferents, des de la imatge en la mateixa retolació del local, o de les cartes, fins a les eines de màrqueting i comunicació que s'utilitzin tant en elements físics com en els escrits o digitals.

El disseny gràfic és una àrea fonamental per a mostrar la nostra empresa com a professional, consistent i distintiva. Ha de respirar el lideratge que pretenem i ser impactant i seductora, perquè se'ns identifiqui també amb aquesta.

En primer lloc, haurem de començar per definir com ha de ser el disseny gràfic del nom i del logotip del restaurant, i prendre una primera decisió sobre quins són els colors que volem que s'identifiquin amb la nostra marca i quina és la tipologia o les tipologies de lletra amb què treballarem en el disseny de totes les àrees d'imatge i comunicació.

A partir d'aquí, s'ha de realitzar un projecte complet de disseny que doni un sentit compacte a la imatge que volem per al nostre local i per a la nostra marca:

- Nom
- Logotip
  - Poden ser un o diversos que tinguin una relació entre si.
    - Web i xarxes socials: són, sens dubte, les millors eines de comunicació en l'actualitat, per la qual cosa la seva imatge i el seu disseny han d'estar estudiats meticulosament.
- Correu electrònic
  - S'ha de crear una guia perquè tots els correus electrònics enviats des de l'empresa tinguin un mateix disseny gràfic:
    - Tipologia de lletra
    - Signatura digital
- Targetes de visita
  - Han d'identificar la marca i oferir les dades necessàries per a establir contacte amb els nostres clients potencials, clients ja consolidats, proveïdors i altres contactes d'interès. És important que s'hi puguin veure les dades amb facilitat i que la qualitat del material sigui correcta, perquè una targeta de visita és una primera via de com volem mostrar el nostre nivell cap a l'exterior.
  - Es poden considerar altres alternatives com a complement a les targetes habituals: per exemple, memòries USB amb informació de contacte i una presentació del projecte.
- Retolació del local



- Exterior/façana: rètol principal de la façana i altres detalls de comunicació o imatge que s'hi puguin incloure: per exemple, la carta.
- Interna/comunicació-oferta-interiorisme: des de la senyalització (lavabos, extintors, sortides d'emergència...) fins a panells o pòsters d'informació i/o suggeriments dins de l'oferta.
- Cartes
  - Plats salats
  - Plats dolços
  - Vins
  - Altres possibles cartes: aperitius, havans, marxandatge...
  - Minutets per a menús concertats
    - S'han de tenir en compte alguns detalls que condicionaran el disseny, com ara la facilitat per a llegir la carta en relació amb la il·luminació del local, o les dimensions de la taula en relació amb la mida de la carta, i fins i tot si volem tenir les traduccions habituals a altres idiomes en la mateixa carta o en cartes per separat.
- Possibles intervencions en eines de servei, degustació i emplatat
  - Vaixel·la permanent o efímera
  - Papers de suport per al servei d'algunes elaboracions (per exemple, una bosseta de paper per un panet)
  - Estovalles
  - Tovallons: tant si s'opta per un teixit o pel paper com a material
  - Coberteria
  - Cristalleria
  - Escuradents ensobrats
  - Caixa o safata per a lliurar la factura
  - Sotagots
  - etc.
- Matèria primera com a accessoris de servei
  - Sobres de sucre

- Oli i vinagres personalitzats per al local
- Altres possibles accessoris de complement
  - Accessoris de *toilette*
  - Paraigües
  - Encenedors
  - Bolígrafs
  - Penjadors de taula per a bosses
  - etc.
- Elements de marxandatge i els seus embolcalls
- Uniformes de cuina, servei i altres àrees
- Accessoris per al departament d'Administració
  - Sobres amb capçalera
  - Carpetes/*folders*
- Plantilles de documents
  - Elaboreu un mateix disseny i imatge per als documents que es creïn, tant per a ús intern com per a comunicar-se amb l'exterior:
    - Presentacions
    - Documents Word / cartes o treballs
    - Documents Excel
    - Plànols
    - etc.

En definitiva, es pot entendre amb facilitat que ens trobem davant un repte de grans dimensions i amb una complexitat més àmplia del que podria semblar al començament.

Per això sol ser un projecte en què el millor camí és comptar amb ajuda externa, ja que hi ha grans professionals en la matèria i també molt de talent emergent i més assumible en termes de pressupost.

Així i tot, ens tocarà a nosaltres preparar un primer resum amb totes les claus que un dissenyador ha de comprendre sobre el concepte que hem desenvolupat, posar en coneixement seu informació rellevant com ara si hi ha patrocinadors als quals volem dedicar un espai més o menys principal en

alguns elements de comunicació i, finalment, centrar-lo també en el to que busquem per a la imatge global del restaurant.

## **Una vegada obert i definida l'oferta al 100%**

### **Cuina**

Una vegada obert i el resultat està sent l'esperat, como ho faig per a seguir creant i millorant la meua oferta?

El primer pas seria crear un sistema per a anar introduint plats nous. Aquí hi ha diverses possibilitats:

- Carta fixa, amb canvis per estacionalitat de producte.
- Carta fixa, amb canvis per suggeriments del dia.
- Carta fixa, en la qual anem introduint plats més creatius.

### **Sala**

Un altre tema important és la capacitat del personal. Com hem comentat anteriorment, és indispensable que els cambrers sàpiguin el que volen vendre, així que han de començar tastant els plats, per a recomanar-los bé als clients.

**Resumint: durant els mesos d'obertura hem de treballar els punts següents.**

### **Manual de servei**

- Filosofia del servei
- Preparació d'un servei (abans)
  - Reserves
  - Clients / fitxes de client: atencions personalitzades
- Guia d'elaboracions
  - Descripció
  - Marca
  - Explicació i recomanació al client
- Contractació i saber como funciona el programari de gestió

## L'OFERTA GASTRONÒMICA

*La raó de ser del nostre sector*

*Definició de necessitats i dimensió*

- Reunions
  - Organització de les diferents reunions
  - Protocol
  - Arxiu de seguiment
- Recopilació de dades del servei (després)
- Suport fonamental d'un programari de gestió
  - Fitxes de clients
  - Estadístiques
- Pas a pas del servei (durant)
- Organització dels rangs
- Tancament de caixa
- Anàlisi de vendes
- Informes
  - Del servei
  - De les invitacions

#### **Oferta**

- Carta de còctels
- Carta de vins
- Carta de destil·lats, aiguardents...

# PENSANT EN EL NOSTRE ECOSISTEMA

*L'encaix conceptual del local*

*Com pots fer conviure tots els elements*

## Local<sup>3</sup>

### Detalls del local

- Preu pel meu local i pròxims
- Negocis anteriors
- Veïns
- Reformes que s'hi han fet
- Propietaris anteriors
- Seguretat de la zona
- Visibilitat de la vorera
- Accessibilitat
- Pàrquing
- Trànsit de personal
- Costat correcte del carrer
- Estudi del local en cas que no sigui un restaurant
- Temps de lloguer mentre faig l'obra
- L'arrendador està a favor d'un negoci de restaurant

---

<sup>3</sup> Per a elaborar aquest *Manual de gestió* ens hem centrat en la legislació de Barcelona, ja que la nostra experiència es concentra en aquesta localitat. Tanmateix, molta d'aquesta informació pot ser vàlida per a qualsevol altre punt de la geografia del nostre país.

### **La capacitat del restaurant**

Com hem assenyalat anteriorment, la capacitat del restaurant és un tema molt important que cal tenir en compte. En efecte, perquè d'això dependrà, entre altres factors, la facturació que tindrà. Al mateix temps, aquesta capacitat estarà en relació directa amb el tipus d'oferta gastronòmica que desenvolupis i amb el límit de persones permeses per espai en metres quadrats segons la teva llicència enfront del departament de bombers, tenint en compte que aquest inclou els teus treballadors.

A partir d'aquí, t'has de preguntar on poses el límit per a la qualitat, depenent de la capacitat del restaurant quant a superfície, però també de la teva capacitat operativa, juntament amb el teu equip. A l'hora de calcular els coberts que has de preveure, la capacitat no és l'únic factor: també ho són els horaris. Pots optar per servir un sol torn en cada dinar o sopar, o fer dos o tres torns, segons un model anglosaxó.

### **La ubicació del restaurant**

Partint de la base que no disposis ja d'un local propi i, en conseqüència, que hakis de buscar un espai per a desenvolupar el teu negoci, un moment important és el de decidir la ubicació del teu futur restaurant. Qualsevol expert et dirà que el factor que més incideix en l'èxit d'un negoci és la seva ubicació.

Hi ha molta part de raó en aquesta afirmació, encara que mai no es pot caure en l'absolut. Pensant en elBulli, per exemple, aquesta teoria no funcionaria. Potser seria més exacte parlar no tant d'èxit, sinó d'èxit ràpid. Si tens la capacitat econòmica d'aguantar, un temps, uns mesos, pots arribar de forma més tranquil·la a la sostenibilitat econòmica necessària.

Com cal buscar aquest espai? Pots adreçar-te a un expert que t'aconselli o a una immobiliària que t'ajudi, però també pots fer un autèntic treball sobre el terreny; és a dir, al carrer, fins que trobis el local perfecte.

***Ubicació, ubicació i més ubicació.  
Lluita per trobar la millor al millor preu***

Però com pots començar? Heus aquí un suggeriment per a fer els primers passos:

1. Llistar les possibles localitzacions.
2. Analitzar les característiques de cada localització a partir de les normatives aplicables.
3. Analitzar si el local pot complir les necessitats del projecte (per exemple, la superfície).
4. Analitzar les característiques de cada localització a partir de l'anàlisi de:
  - La ubicació dels locals
  - El flux de persones
  - L'estudi de mercat
  - Possibilitat d'accidents naturals (inundacions, terratrèmols, etc.).
5. Analitzar la qualitat d'instal·lació del local:
  - Adequació de la instal·lació (aigua, gas, electricitat)
  - L'obra serà complicada?
  - Té façana?
6. Analitzar si encaixa dins del pressupost d'inversió i el pla de negoci:
  - Cost de lloguer o de compra
  - Cost de la construcció
7. Analitzar si té prou visibilitat.
8. Comprovar que no hi ha problemes amb els veïns.
9. Comprovar si resulta fàcil o difícil obtenir el permís pertinent.

Aquests passos t'ajudaran a decidir quin dels locals que visitis resultarà més adequat per al restaurant. Pensa que una mala decisió et pot marcar tot el futur i condicionar enormement l'èxit de la inversió i del projecte.

### **Els espais que hi ha en un restaurant**

Una de les tasques més importants una vegada has decidit quin local vols llogar o comprar és la distribució dels diferents espais que necessites. És el moment d'assignar la superfície que tindrà cadascun d'aquests espais, la qual cosa requereix seguir certs consells però, al mateix temps,



expressar els teus gustos sobre el tema: el que faràs és jerarquitzar també la importància que dones a cada zona.

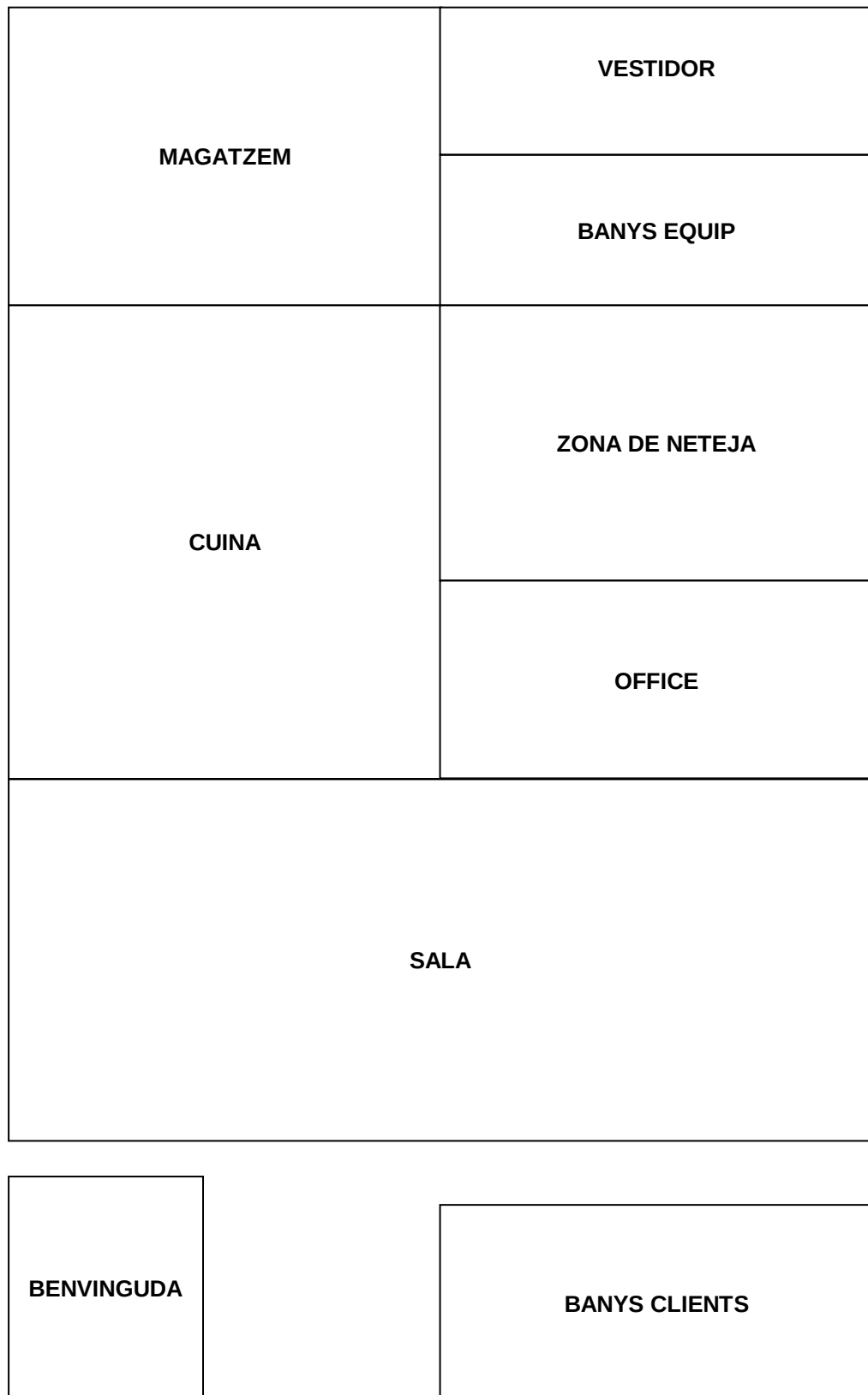
Quants metres quadrats destinaràs a la cuina? I al menjador o menjadors? Tingues en compte que com més gran sigui la sala, més taules podràs tenir i pujarà el volum de vendes; tanmateix, has de tenir molt clar que la cuina ha de poder servir de manera còmoda i eficient tots els teus clients i que la seva mida hi influeix. Per tant, has de valorar on és el punt d'equilibri entre la mida de la sala i la cuina, que encara que en cada restaurant és diferent, sol estar al voltant d'un 40% per a cuina i operació i un 60% per a sala.

No has d'oblidar tampoc cap dels espais indispensables per a un restaurant, com són la zona de neteja, la *plonge* o fregador o el magatzem, que és convenient que estiguin contigus a la cuina, per a facilitar-ne les operacions i l'accés. D'altra banda, no oblidis que has d'imaginar el recorregut, tant del servei de sala com dels clients.

La superfície total representarà ara el camp de batalla de les obres o reformes que hagis de fer. Tingues en compte que, si controles bé les despeses, els recursos i el temps, cada metre quadrat del teu restaurant et costarà entre 1.500 i 3.000 euros.

No oblidis preveure un recorregut que sigui practicable per a les persones amb mobilitat reduïda.

PENSANT EN EL NOSTRE ECOSISTEMA  
*L'encaix conceptual del local*  
*Com pots fer conviure tots els elements*



### **La cuina (no hi ha dues cuines iguals)**

Et semblarà una obvietat, però és molt possible que si ets cuiner desitgis una cuina de majors dimensions que si et dediques al servei de sala. En qualsevol cas, pensa que en principi la cuina és el cor d'un restaurant, i ha de tenir l'espai suficient i les màximes comoditats (pel que fa a llum, climatització, ventilació, equipament, espai per a circular...) perquè els cuiners puguin exercir el seu paper.

Tingues en compte el teu menú en el moment en què comencis a dissenyar la cuina: revisa plat per plat quins equips necessites per a preparar-lo, emmagatzemar-lo i servir-lo, perquè això et donarà una primera impressió de quant d'espai necessitaràs i de quins equips tindran més ús que altres; pensa en els processos d'elaboració: en quina part de la cuina s'inicien i on acaben per a organitzar el flux de les tasques, que sigui coherent i organitzat com en una fàbrica.

### **Como es distribueix una cuina?**

#### **Les partides**

La cuina es divideix en seccions (partides) que s'encarreguen de l'elaboració d'una part del menú o de certes elaboracions específiques; la distribució tradicional sol ser:

- Partida de peixos: secció que s'encarrega dels plats amb peix.
- Partida de carns: secció que s'encarrega dels plats que porten carn.
- Partida d'entrants freds: secció que s'encarrega d'elaborar els entrants que no requereixen temperatura (amanides, *carpaccios*, etc.).
- Partida d'entrants calents: secció que s'encarrega d'elaborar els entrants que requereixen temperatura (sopes, pastes, etc.).

És important destinar un espai concret per a cada partida i que aquest compleixi les necessitats bàsiques per a poder elaborar les preparacions del menú; és a dir, que tant la partida de carns com la de peixos tinguin a prop els forns o els fogons, o que la partida d'entrants freds es trobi idealment en una zona climatitzada per a no trencar la cadena de fred en el procés d'elaboració dels productes.

Cada partida ha de tenir accés, almenys, a una presa elèctrica i d'aigua, igual que un lloc per a les escombraries. I depenent de quina partida sigui, un espai de refrigeració.

## **Les neveres, cambres i congeladors**

Depenent de la mida de la teva cuina podràs fer servir dos tipus de cambres o neveres:

**Les neveres i congeladors de servei:** són les neveres que usualment es troben sota les taules de treball de cada partida o a prop; disposen d'un espai d'emmagatzematge reduït, però la seva funció principal és la de mantenir a mà els productes que han d'estar refrigerats o congelats en el moment del servei.

**El congelador i la cambra refrigerada:** són cambres grans o petites que estan refrigerades i que disposen d'un espai d'emmagatzemament molt més gran que les cambres de servei; són utilitzades per a emmagatzemar més quantitat de productes que requereixen estar en refrigeració o congelats i que no són necessaris en el moment del servei.

Les portes de les cambres han de ser hermètiques i no tenir llinda per a facilitar les tasques de neteja; igualment, és recomanable instal·lar-hi un sistema d'alarma per a les persones que puguin quedar-se tancades o perquè la porta també es pugui obrir des de la part de dins.

La cambra de refrigeració i el congelador han d'estar ubicats idealment en un lloc que sigui relativament proper a totes les partides, per tal de reduir el temps que els cuiners utilitzen quan van a la cambra o al congelador a treure els productes per a les seves elaboracions.

## **La zona de servei**

La zona de servei sol ser una taula o barra que es troba a l'entrada de la cuina; és el lloc des d'on es dirigeix el servei i on els cambrers recullen els plats per portar-los a la sala. Igualment, és l'últim lloc on es pot fer un control de qualitat del que se servirà als clients. És important que aquesta taula estigui situada prop de les partides o que sigui accessible a totes.

També és important que aquesta taula estigui ben il·luminada; a sobre s'hi solen posar llums de calor infraroja perquè no es refredi el menjar mentre s'emplata o s'espera que els cambrers recullin els plats. Habitualment, se sol situar l'escalfaplats o les prestatgeries amb la vaixella sota aquesta taula, ja que és convenient tenir la vaixella a prop.

## **La pastisseria**

És l'àrea on es produeix la part dolça del menú. Aquesta àrea ha d'estar idealment separada de la cuina i climatitzada, igual que ha de disposar dels seus forns, una cambra de refrigeració per a evitar la contaminació per olors, una zona petita de rentatge d'estrís, accés a una font d'aigua i espai suficient per a emmagatzemar-hi els aparells habituals de pastisseria com la batedora, la sorbetera, etc.

## **Àrea de producció**

Depenent de la mida del restaurant o de si en la teva oferta tens servei de banquets, és necessària una àrea dedicada exclusivament a la producció que pugui estar climatitzada o no. Aquesta àrea té com a característica general una superfície àmplia en taules de treball per a poder treballar amb volums grans, i disposa de diferents forns, fogons i abatadors de temperatura (opcional) que permeten acomplir les tasques de producció de manera aïllada a la cuina on es dona el servei.

En aquesta àrea se solen situar les cambres i els congeladors del restaurant.

## **Zona de recepció de proveïdors**

És una petita zona o taula destinada a rebre els proveïdors, que ha d'estar equipada amb una bàscula que permeti pesar un mínim de 25 kg i accés a una presa d'aigua. Aquesta zona està situada al costat de la porta per on es reben els proveïdors.

## **Zona d'escombraries**

És important reservar una àrea per a la recol·lecció d'escombraries, que idealment ha d'estar refrigerada per a acumular-hi les escombraries fins que sigui necessari llençar-les o fins que vingui el servei especial de recollida.

## **Característiques generals**

### ***Taules de treball***

Depenent del disseny de la teva cuina, les taules de treball poden ser una superfície contínua o bé taules separades.

Si són taules contínues, t'has d'assegurar que el buit que sol quedar entre les taules i la paret, igual que contra el terra, estigui segellat, ja que aquestes taules no es poden moure.

Si són taules separades, assegura't que tenen una alçària que permeti escombrar-hi per sota i, a l'hora de la neteja, tingues en compte que entre la juntes de les taules se solen acumular residus generats per les tasques d'elaboració.

### ***El terra***

El terra de la cuina ha de ser d'un material de trànsit pesant que es pugui mullar, que sigui resistent a productes químics (com el lleixiu) i que no sigui gaire rellescós per sí mateix. Igualment, és aconsellable que sigui d'un color clar per a poder controlar l'estat de neteja en què es troba.

No és recomanable un disseny que tingui moltes rajoles, ja que se sol acumular brutícia entre unes i altres. Els racons o els sòcols no han de ser rectes, sinó còncaus per a evitar que s'hi acumuli brutícia.

### ***Les parets***

Les parets idealment han de ser enrajolades fins a una altura mínima d'1,8 m, d'un color clar i de materials impermeables, resistents i fàcilment renovables.

### ***El sostre***

Els sostres han de ser impermeables al vapor i amb materials fàcils de renovar, que no acumulin brutícia.

### ***Desguassos***

És aconsellable que hi hagi almenys un desguàs d'una mida apropiada en cada zona de treball, per a facilitar les tasques de neteja del terra al final del servei.

No ha d'haver-hi cap desguàs a les cambres de refrigeració, ja que poden generar males olors que es poden transmetre als aliments.

### ***Llum natural o artificial***

Independentment de quin tipus d'il·luminació posis al local, aquesta ha de ser suficient per a no generar contrastos, enlluernament o ombres a les àrees de treball.

### ***Ventilació i extracció***

El sistema de ventilació ha de tenir la capacitat d'eliminar el vapor i els fums de cocció amb la finalitat de prevenir condensacions d'olors, humitats i altes temperatures a la cuina.

L'extracció ha de tenir la força suficient per a assegurar el moviment de l'aire i ventilar els vapors de cocció. Aquesta ha de sobresortir almenys 15 cm mes enllà de la zona de cocció i ha de tenir filtres de greix.

Val la pena esmentar que els sistemes d'extracció han de tenir sortida a l'exterior, que ha de ser previst en l'obra, ja que per a fer-ho es requereix un permís especial per part de l'ajuntament.

### **Subministraments d'aigua**

L'aigua en qualsevol cas ha de ser potable i s'haurà de poder tenir accés a aigua calenta per a facilitar les tasques de neteja, per la qual cosa és important considerar un espai per a situar-hi l'escalfador.

### **Subministraments d'energia**

La capacitat energètica ha de ser suficient per a poder treballar amb tots els equips encesos sense que causin cap sobrecàrrega.

### **Gas vs. electricitat**

El gas sol ser una alternativa més econòmica a l'electricitat; en canvi, té el desavantatge que cal ser previngut amb el manteniment de les instal·lacions per a evitar tragèdies com intoxicacions per gas o explosions per acumulació.

Tots els aparells que funcionin amb gas han de tenir una clau de pas en la seva connexió.

Tots els equips que funcionen amb electricitat han d'estar protegits amb un fusible de connexió al plafó principal de la cuina.

Actualment, la majoria de cuines funcionen amb aquests dos tipus d'energia.

### **Equips i parament**

Inverteix en els teus equips pensant a llarg termini, comprant marques de primera qualitat amb bona garantia: sempre és més barat comprar una sola vegada que unes quantes. També pots considerar l'opció d'adquirir alguns equips en lísing.

### **Fregador**

El fregador o *plonge* és el lloc on es renten els estris bruts de cuina; assegura't que és tan a prop com es pugui de totes les estacions de la cuina, a fi de disminuir el temps que triguen els cuiners a traslladar-se per a aconseguir el material, especialment perquè en el moment del servei no es quedin sense paelles de cuinar.

Tingues en compte també que és una zona molt sorollosa, així que no convé que estigui situada gaire prop de la sala.

És important que les piques del fregador siguin prou grans per a acomodar-hi l'olla més gran del restaurant i que tinguin una trampa de greixos.

El fregador ha de tenir espai suficient per a emmagatzemar-hi tots els estris de manera adequada, i que no es corri el risc que caiguin i causin accidents per estar mal disposats.

La zona del fregador ha de tenir un espai per a acomodar-hi les olles brutes i les acabades de rentar i una galleda d'escombraries per a dipositar-hi les restes de menjar que quedin en aquelles.

### **La zona de neteja**

També pròxima a la cuina, la zona de neteja és una cambra o un armari que pot ser més o menys gran segons la superfície que tinguis, i que contindrà tot allò necessari per a les operacions diàries de neteja de tots els espais del restaurant: la cuina, la sala, els banys, etc.

La zona de neteja ha d'estar tan lluny com sigui possible del magatzem d'aliments, per a evitar traspassos d'olors a aquests.

### **El magatzem de la cuina**

Òbviament, el magatzem que conté les provisions que serviran per a anar reposant les necessitats de cuina ha de ser prop d'aquesta. Com l'espai anterior, la seva mida i la seva configuració tindran una relació estreta amb la superfície total de què disposis al restaurant.

Aquesta zona ha de disposar de tots els mecanismes de control de pestes i estar en una zona amb poca humitat, poca llum natural i bona ventilació per a assegurar al màxim la vida útil dels productes.

### **L'office**

Aquest espai, en certa manera intermedi entre la cuina i la sala, pot ser independent o bé formar part de l'una o de l'altra. A l'office de vegades es guarda la vaixel·la i la roba de taula, encara que també pot ser l'espai destinat als licors i digestius, cigars, etc.

L'office és el lloc on es renten i s'emmagatzemen la vaixel·la, la cristalleria i els estris de sala, per la qual cosa és important que tingui l'espai suficient per a un emmagatzemament correcte amb la finalitat d'evitar trencaments i accidents.



Ha de disposar d'una zona de desembaràs, amb una galleda d'escombraries perquè els cambrers puguin retirar les sobres de menjar i disposar-hi els plats i els coberts de manera adequada per a la persona responsable de l'office.

S'ha d'establir un circuit de neteja en què els processos vagin distribuïts en l'espai, de tal manera que es puguin executar en cadena un darrere de l'altre per a fer més eficient el procés de rentada.

Si hi ha màquines de rentar, és important disposar-hi un espai a prop per a col·locar-hi les cistelles que s'hi utilitzen.

És molt important que es tingui en compte el circuit que faran els cambrers a l'hora d'entrar i sortir de l'office perquè no es creuin els uns i els altres, ja que poden causar accidents.

Tingues en compte que un office ben organitzat ens assegura que la vaixella correrà menys risc de ruptures.

### **Els vestidors del personal**

Cal que el restaurant disposi d'uns vestidors perquè el personal, que arribarà de les casa vestit de carrer, pugui posar-se l'uniforme (en cas que n'hagis previst al restaurant) o, en qualsevol cas, pugui canviar-se per a la seva jornada de treball.

Segons l'espai de què disposis, segons la normativa, etc., pots preveure un vestidor per a homes i un altre per a dones. Aquests inclouran, a més, els banys del personal, i potser també dutxes.

És ideal que aquests estiguin situats prop de l'entrada de personal i que els empleats no hagin de travessar la sala o la cuina vestits de carrer per a poder posar-se l'uniforme. Els vestidors han d'oferir sistemes de seguretat (armariets) perquè els empleats hi puguin guardar els objectes personals sota clau, igual que, idealment, haurien d'estar dotats d'un sistema de vigilància a l'entrada per a controlar l'entrada i la sortida del personal.

### **La benvinguda (entrada i taulell de recepció)**

¿Has previst una zona de benvinguda que sigui un simple tràmit, un simple trànsit des del carrer cap a l'interior? ¿O potser la vols dotar d'una personalitat i una comoditat que li permeti exercir un paper important en l'experiència del comensal? Aquesta és una opció que potser et pots permetre, i que pot coincidir o no amb un bar o amb un espai d'espera, si et sobren metres quadrats. Aquest bar pot estar també en un altre emplaçament que no sigui el de benvinguda.

Aquest espai pot disposar o no d'un petit armari que serveixi de guarda-roba en cas que pensis donar aquest servei al teu restaurant (especialment a l'hivern per a guardar-hi els abrics), i aquest espai també es pot acomodar com un petit *lounge* o sala d'espera molt útil en cas que els clients hagin d'esperar que es buidi la seva taula o bé uns altres comensals.

És molt important que es pugui diferenciar clarament de la resta del restaurant, especialment el taulell de recepció, de manera que els clients sàpiguin on s'han de dirigir quan arribin al restaurant.

Tingues en compte que aquest lloc tindrà un trànsit pesant de persones, i això pot afectar la comoditat de les taules que hi siguin prop. Considera si és possible separar l'entrada i el taulell de recepció de la sala per a evitar aquest problema.

### **La sala**

La configuració de la sala dependrà evidentment de la mateixa configuració de tot el local. Possiblement disposaràs d'un sol menjador, però depenent de l'espai potser en tindràs dos o més. Si tens una terrassa, en funció de les seves característiques, durant una bona part de l'any també pot exercir com a menjador.

### **El disseny**

Quan pensis en el disseny de la teva sala, has de tenir molt en compte que sigui flexible i que es pugui actualitzar. Si estàs pensant a posar parets per a separar alguns espais, aquestes poden ser movibles per si algun dia necessites més espai i aquelles et limiten.

Assegura't que en el disseny ho inclou tot (terra, cadires, sostre, etc.) i que aquest sigui coherent amb la teva proposta de menú; parla amb un dissenyador per a aconseguir que els teus clients tinguin una experiència consistent en relació amb l'interiorisme del local.

Assegura't també que l'arquitecte i el dissenyador coordinin la seva feina perquè la funcionalitat del treball de disseny no es vegi afectada per les estructures del local (per exemple, una xemeneia sense sortida de fums).

Estableix quins camins o rutes faran els teus clients al restaurant, assegura't que són llocs espaiosos, eliminant àrees estretes, i prou amplis, que els teus clients no hagin d'esquivar obstacles ni moure les cadires perquè hi passi una altra persona. Fes el mateix amb els camins o les rutes que faran els cambrers per servir i retirar els plats de la taula per tal de comprovar si l'espai és bo per al flux dels clients i del personal de servei. Considera també un espai suficient entre les taules per al cas que vulguis fer algun plat que s'acabi a la taula i necessitis una taula auxiliar de suport.

### **El lay-out i les taules**

Organitza les taules de manera que es puguin separar i unir fàcilment per a crear taules més grans o petites.

És preferible que evitis fer servir bancs abans que taules, ja que no es poden moure realment per a reorganitzar la distribució de la sala.

Les taules quadrades són més flexibles que les taules rodones: et permeten fer taules més grans i petites, mentre que amb taules rodones no és possible.

### **Punts de cobrament POS (point of sale system) i caixa**

Els punts de cobrament POS i la caixa són els llocs on els teus cambrers i el personal del servei envien l'ordre a la cuina dels plats que han demanat les taules i on s'imprimeixen els comptes de les taules. Tingues en compte que cada estació ha de disposar de:

- Impressores per a comptes
- Terminals POS
- Rotlles de paper de recanvi per a les impressores
- Passacomptes
- Comptes manuals en cas que el sistema deixi de funcionar
- Datàfon
- Passatargetes manual en cas que el sistema deixi de funcionar

Depenent de com de gran sigui el teu restaurant, és aconsellable posar un nombre més elevat de punts POS; tot i això, has de pensar molt bé la ubicació d'aquests punts dins del restaurant: han de ser en un lloc que quedi en el rang de desplaçament dels cambrers i el personal de servei. Pensa que cada cop que es demana alguna cosa a cuina o es demana un compte, el teu personal s'ha de desplaçar fins al punt POS.

### **Els banys per als clients**

Com tot establiment de restauració, has d'habilitar uns serveis per als clients, la capacitat dels quals estarà en relació amb l'aforament del local segons la legislació de cada zona. En principi ha d'haver-hi uns banys per a homes i uns altres per a dones. També poden ser unisex o compartir el rentamans. Has de preveure, així mateix, uns banys per a persones amb mobilitat reduïda.

Els banys són una extensió de la sala, així que has de posar tanta atenció al seu manteniment com ho fas a la sala del restaurant.

Depenent de la mida del restaurant, pots decidir si els banys de la sala són compartits amb el personal del restaurant.

És aconsellable acomodar els banys fora de l'àrea de la sala o en un racó d'aquesta, perquè com que és una zona amb trànsit alt, incomoda les taules que s'hi troben a prop. Igualment, és recomanable fer el bany de dones més gran que el d'homes.

Els banys han d'estar condicionats de manera que aportin totes les comoditats a qui hi vagi, però que puguin passar desapercebuts la resta del temps.

# APORTANT VALOR

## *La necessitat de crear una experiència*

## *Els aspectes intangibles del nostre concepte*

### Equip humà

#### Quins empleats vols?

De tots els factors que hauràs de decidir en el projecte de muntar el teu restaurant, potser cap no és tan important com la definició del tipus d'empleats que hi treballaran. Has de pensar que com més creguin en el projecte i més s'hi impliquin, millor serà per a tothom, i que tu no podràs arribar a tots els llocs, per la qual cosa seran la teva prolongació tant en les tasques d'elaboració com de cara al públic.

Has de plantejar-te que, de fet, no els has de tractar com a empleats, sinó que, amb tu, formen un equip, en el qual cada persona exerceix un paper determinat, tots ells igualment importants i necessaris per al funcionament de la màquina. Encara més, no has de considerar que són “el teu equip”, sinó que, repetim, tots formeu un equip.

Per això, cal que aquest equip estigui format per persones amb unes qualitats determinades. Si en pàgines anteriors parlàvem de les actituds, de les capacitats físiques, sensorials i cognitives, de les emocions que han de distingir un líder, l'equip en si mateix, i cada persona que el formi, ha de ser posseïdor de moltes d'aquestes qualitats: capacitat de sacrifici, perseverança, disciplina, respecte, pragmatisme, capacitat de treball, etc.

En un bon equip no destacaran les característiques individuals d'una o d'una altra de les persones que l'integren, sinó que els diferents engranatges encaixaran per al bon funcionament del restaurant.

*“Jo només puc fer millors  
els molt bons.”*

Antoni Escribà, pastisser

## L'equip somiat

amb passió i il·lusió, l'equip com a actitud,  
respectuosos amb el passat  
i el treball ben fet

Capacitat de concentració,  
anàlisi i síntesi

Ser multitasca,  
poder pensar i fer diverses coses alhora

Ambició  
Tu l'ajudaràs a progressar en el futur

A més, talent i creativitat

Gent de barri com nosaltres vam  
aconseguir un somni; tu també pots

## **Vestuari**

### **Ah, i com anireu vestits?**

El vestuari que decideixis que portarà el personal del teu restaurant contribueix en bona manera a caracteritzar la imatge global del restaurant. Un vestuari determinat, un uniforme, si optes per aquesta solució, no només unifica i transmet un missatge corporatiu, sinó que informa d'altres característiques: més o menys serietat, més o menys solemnitat, un estil més o menys desenfadat, etc.

### **Sala**

Òbviament, el servei de sala és el que està més exposat a la vista del públic. Per això sol ser més lògic que sigui la part de l'equip que vagi més uniformada. Per descomptat, un dels punts que s'han de tenir en compte a l'hora de dissenyar un uniforme, a banda del factor estètic, és la comoditat d'ús. Pot ser que els uniformes presentin certs accessoris o elements que informin de la jerarquia del personal de sala o de la seva especialització: sommeliers, màitres, caps de rang, etc.

Pots preveure més d'un uniforme al llarg de l'any; per exemple, un per a tardor-hivern i un altre per a primavera-estiu.

### **Cuina**

Encara que el personal de cuina no sol ser davant del públic (encara que com més va més es construeixen cuines a la vista dels clients), la restauració gastronòmica és un sector en el qual s'ha tendit a preveure un uniforme o, almenys, una roba més o menys homogènia entre tot el personal. En el cas del vestuari de cuina, és indispensable respectar la premissa de la comoditat. D'altra banda, com a la sala, pot haver-hi elements (davantals, jaquetes curtes, etc.) que distingeixin els diferents estrats en la jerarquia del personal: cap de cuina, caps de partida, cuiners, rentaplats...

### **Altres**

Alguns restaurants compten amb altres figures entre el personal que poden anar uniformades: porters, aparcador de cotxes, servei de benvinguda... En aquest cas també es pot preveure un vestuari adequat.



## Com s'anoten les comandes?

### Com es pren nota del que vol el client?

Fins no fa molts anys, aquesta pregunta no hauria tingut pràcticament sentit en un restaurant, i com a molt el que distingiria un establiment d'un altre seria la qualitat del quadern de comanda i del bolígraf o llapis, i potser el logotip del restaurant en aquests elements.

Avui dia, però, la tecnologia digital ha introduït un canvi de paradigma en aquesta operació indispensable. Així, s'han desenvolupat nombrosos aparells i sistemes que permeten anotar les comandes en pantalles, o fins i tot teclejar referències predeterminades en un programari.

Pel que fa al vi, la carta tradicional es veu substituïda de vegades per una carta digital, que permet examinar les referències de vi ordenant-les segons diferents criteris, i fins i tot consultar-les prèviament a casa des de l'ordinador, mitjançant la pàgina web del restaurant.

## Calendaris i horaris

Les opcions de calendaris i horaris donen un cert joc i deixen espai per a decidir el model que prefereixis. Pel que fa al calendari, des del pràcticament inassolible (però no impossible) ideal d'obrir 365 dies a l'any, fins al d'obrir tan sols en temporada turística (d'estiu o d'hivern), passant per tancar només a les vacances, hi ha múltiples possibilitats.

A escala de les setmanes, el rang pot anar així mateix des d'obrir cada dia al migdia i nit, passant pel més usual de descansar un dia, un dia i mig o dos, fins a obrir només els migdies tret dels caps de setmana. Tot això dependrà de molts condicionants: model de restaurant, ubicació, etc.

Pel que fa als horaris, el model de restaurant marcarà d'entrada si parlem d'un restaurant amb la cuina oberta gairebé tot el dia (de 10 del matí a 11 de la nit, per exemple) o si es basa en dos serveis diaris (dinar i sopar), o fins i tot en només un.

Òbviament, l'equació resultant de totes aquestes combinacions haurà de donar la fórmula que permeti saber amb quant de personal hem d'afrontar tota l'oferta, si haurem de doblar, fer torns o no.

## Identitat i marca

### Creació d'una identitat i una marca

Dins del concepte que hagi ideat per al teu restaurant, la creació de la identitat és un aspecte molt important. Paradoxalment, tu pots decidir tot un seguit de qüestions sobre aquest tema, començant per l'oferta gastronòmica i acabant per la imatge gràfica, l'interiorisme, etc.

De tota manera, una cosa és el que tu prevegis i una altra cosa és el que s'acaba concretant. La creació d'una entitat es va fent amb el temps, amb la identificació del públic amb uns valors, amb un determinat públic objectiu, que pot considerar el teu negoci més o menys elitista, més o menys sofisticat. De fet és un conjunt en el qual entra tot, des de la situació fins al mateix concepte de restaurant.

Un aspecte important en les teves decisions pel que fa a la identitat i la marca és el nom del restaurant. Un nom no només pot exercir com a reclam, sinó que comunica un missatge, dóna una informació, molt sovint relacionada amb el que signifiquen les seves paraules.

De vegades, la imatge de marca es va disgregant d'un nom determinat, que perd el seu significat i adopta només la identitat del negoci: és el cas d'El Corte Inglés o de Gallina Blanca, per exemple. En definitiva, és el públic el que dóna significat al nom.

La tria del nom té un aspecte legal, del qual hem parlat en pàgines anteriors: un nom només es pot fer servir si no està registrat. En aquest sentit, és important comprovar també els dominis a Internet, des d'un punt de vista legal. Pel que fa a la identitat, avui dia és tan important la que transmet el món digital com el món físic. Aquest és el gran canvi de paradigma dels últims deu anys.

- La conjuntura econòmica i l'evolució del consum
- La situació de l'ocupació
- El preu
- El turisme
- Les tendències
- La innovació, la creació en la teva identitat

Seràn coses que hauràs de tenir en compte a l'hora de construir la teva identitat.

***Alerta a l'hora de registrar el nom!  
Has de comprovar que no existeix,  
ni com a patent, ni a Internet,  
ni en cap altre lloc possible...***

## **Optar per la creativitat a l'hora de determinar una identitat?**

Allò creatiu sempre funciona? Hi ha més possibilitat d'èxit si introduïm una oferta nova? O bé és millor apostar pel que ja coneixem, pel clàssic? Aquestes decisions, com pràcticament totes les que influeixen en el concepte de restaurant que volem muntar, depenen de molts factors.

La saturació del mercat, per exemple, pot influir en la decisió final. En una ciutat, en un poble, hi ha espai i demanda per a un nombre determinat d'establiments de cada tipus i sector. Aquest punt és una cosa que s'ha de saber acceptar. El que passa és que de vegades es creen bombolles.

Cal pensar que la innovació, la creativitat, no només es troba a la cuina, sinó que pot ser en altres camps, com l'espai, la manera de servir, la comunicació... Els últims temps hem pogut veure un públic jove atret per restaurants japonesos, o asiàtics en general, també llatinoamericans, d'aspecte informal, sobretot a les ciutats grans. En aquest sentit, cada ciutat és un món, i cadascuna requerirà d'un coneixement de la seva idiosincràsia per a tenir més possibilitats d'èxit.

## **¿Consells per a triar un bon nom?**

1. Els experts diuen que els noms curts funcionen millor, perquè es poden memoritzar i perquè per al públic estranger poden ser més fàcils de recordar.
2. Tria noms que es puguin pronunciar fàcilment. Has de pensar que la gent no només els llegirà (o els escriurà), sinó que també els dirà de viva veu.
3. El nom pot informar directament del tipus d'oferta del restaurant, o bé pot ser simplement una paraula que t'agradi, evocadora. Posteriorment, si tens èxit, la gent identificarà aquest nom amb el teu restaurant, encara que aparentment no tinguin relació l'un amb l'altre.
4. Recorda que potser has de renunciar al nom que més t'agradi, si observes que ja existeix.
5. Evita noms que recordin altres noms o marques de sectors molt diferents i que puguin crear confusió.
6. Pots buscar un nom que tingui un caràcter irònic, si casa amb la teva proposta gastronòmica.
7. Pensa que la gent pot recordar tant el nom com la seva plasmació gràfica en un logotip.

*Allò creatiu sempre  
causa problemes, i la majoria  
de persones no vol problemes*

## Quin tipus de client?

### A qui em dirigeixo?

Aquesta qüestió no és fàcil de respondre. Què va primer, l'ou o la gallina? Aquí també, o bé faig una oferta pensant en el tipus de públic al qual vull dirigir-me, o bé observo quin públic hi ha i llavors m'adapto als seus gustos. En aquestes qüestions, les tendències, les modes, marcaran molt. Avui dia el públic està molt segmentat, amb especialitzacions molt concretes segons una infinitat de condicionants: dietètics, culturals, gastronòmics, etc.

És clar que si un es decideix per un espectre molt ampli, té més possibilitats de dirigir-se a un sector de públic més gran, encara que això pugui portar a xocar amb una competència també més gran. Una altra opció seria anar a buscar un “forat”, un segment en el qual no hi ha oferta; si es fa amb encert pot ser una fórmula d'èxit.

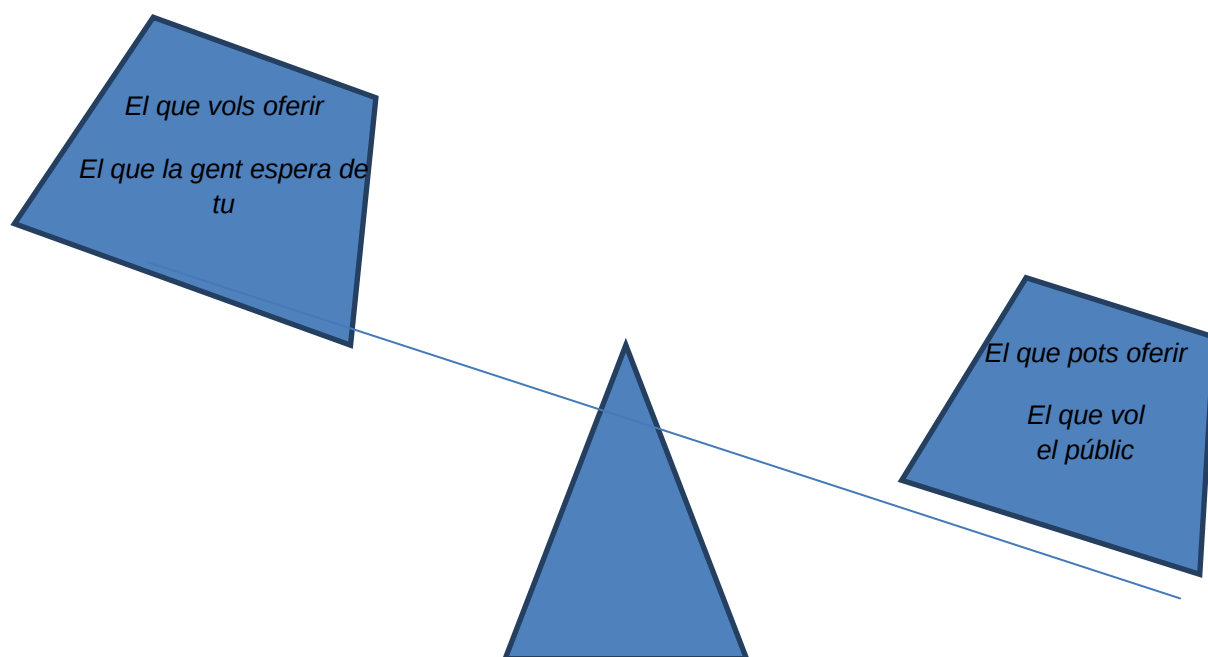
Lògicament hi ha moltes variables que cal tenir en compte; per exemple, si ens trobem en una zona turística. En efecte, si al nostre restaurant vindran molts turistes aquest *target* influirà en l'oferta gastronòmica. Altres variables poden ser la cultura gastronòmica de la població local, el nivell de desenvolupament econòmic, etc.

Pots emplenar la plantilla que trobaràs a la pàgina web, que t'ajudarà a delimitar aquests factors relacionats amb el públic i et servirà per a ajudar-te.

Tots els condicionants i les decisions anteriors dibuixen un panorama, una equació, que en realitat constitueix un equilibri entre el que la gent vol, el que la gent està disposada a conèixer i a experimentar, el que podem oferir, etc.

*Ets tu qui busca el client o  
vols que el client et busqui a tu?*

**APORTANT VALOR**  
*La necessitat de crear una experiència*  
*Els aspectes intangibles del nostre concepte*





# ESTUDI DE MERCAT



*Juntament amb el concepte, farem un estudi  
de mercat, senzill, però estudi de mercat*

*Has d'oferir el que vols,  
però que el públic t'ho compri*

## **Què és un estudi de mercat?**

És una eina que recull i analitza dades sobre clients i competència del mercat al qual volem ingressar, ja sigui amb un producte nou, existent o millorat.

### **Per a què necessito un estudi de mercat?**

Un estudi de mercat pot oferir-nos una valoració real que confirmi si la nostra proposta pot arribar a tenir èxit o no, igual que ens pot ajudar a millorar-la per a ser més competitiva.

D'altra banda, en el teu pla de negoci que presentaràs a possibles socis, inversors o bancs, hauràs d'incloure un estudi de mercat perquè el receptor pugui veure com encaixa la teva idea o concepte dins del mercat.

### **Com puc fer un estudi de mercat?**

Hi ha empreses que es dediquen a l'elaboració d'estudis de mercat; tot i això, és probable que tu mateix siguis capaç de fer-ho. Només has de buscar bé la informació i tractar-la amb capacitat crítica i d'anàlisi.

En les pàgines següents aprendràs a elaborar un estudi de mercat, per mitjà de l'explicació de tots els seus components d'un en un, i com es tradueixen al món de la restauració, amb exemples pràctics i consells basats en la nostra experiència.

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

## Què és el que ha de tenir en compte un estudi de mercat?

Ha de tenir en compte aspectes generals que puguin influir en l'èxit del negoci, com ara:

- a) Ubicació geogràfica
- b) Context econòmic
- c) Característiques del local
- d) Competència
- e) Clients
- f) Tendències del mercat
- g) Necessitats o mancances del mercat

Al costat d'aquestes qüestions que marquen les línies rectores, hi ha tot un seguit d'aspectes que s'han d'analitzar i investigar a l'hora de fer un estudi de mercat útil:

- Influència de l'entorn de la restauració sobre el negoci
- Conjuntura econòmica
- Evolució del consum
- Turisme
- Aspectes legislatius
- Salut i medi ambient
- Situació de l'ocupació
- Innovació i noves tecnologies
- Anàlisi del mercat local
- Fonts d'informació per a l'estudi del mercat
- Claus per a encertar en la ubicació
- Investigar sobre els potencials clients



*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

- Com es fa una enquesta (exemples d'enquesta)
- Vigilar els competidors
- Com s'han de triar els proveïdors

Aquest ordre no ha de ser l'habitual per força. De vegades pot passar que comencis per la tendència i posteriorment busquis la ubicació, per exemple.

#### **a) Situació geogràfica**

##### ***Béns immobles***

És convenient analitzar no només els preus que et demanen pel local en què estàs interessat, sinó també els preus de mercat de la mateixa zona, amb la finalitat de veure si el que et demanen es correspon amb l'habitual, i així poder afrontar millor la negociació amb el venedor o arrendador.

Si vols llogar o comprar un local, doncs, tingues en compte els preus per metre quadrat de la zona on vols situar el teu restaurant, i també els canvis que ha pogut sofrir els darrers anys, ja que el que ara pot semblar un lloguer barat, si la zona es revaloritza al cap d'uns anys pot fer que el teu negoci sigui menys rendible.

També has de tenir en compte els impostos que has de pagar si el local és de propietat teva.

A continuació presentem alguns dels factors que influeixen en la valoració d'un local:

- Veïnat: característiques socials del barri en què està situat i barris limítrofs.
- Equipament urbà pròxim: mercats, esglésies, escoles, centres comercials, hospitals, estadis, aparcaments, etc.
- Vistes: els locals amb bones vistes són més valorats que els que no en tenen.
- Serveis municipals: sistema de recollida d'escombraries, bombers, transport públic, policia, etc.
- Contaminació de la zona: no només ambiental sinó també auditiva i visual.
- Projectes de reformes de l'alcaldia: els projectes de reformes poden desvaloritzar de manera dramàtica una zona durant les obres, però quan s'acaben el seu valor augmenta considerablement en relació amb el valor inicial.

### **Lleis locals**

Tingues en compte que segons en quin lloc estiguis situat hi influeixen diferents lleis que poden afectar el restaurant. Si el teu local està situat en un barri declarat patrimoni històric, segurament condicionarà les obres de renovació que hi vulguis fer. Si ets en una zona residencial, es limitaran els horaris d'obertura per no causar soroll que pugui incomodar els veïns. Depenent de les lleis locals, podràs penjar o no un cartell amb el nom del restaurant, etc.

### **Accessibilitat i visibilitat**

La comoditat dels clients a l'hora d'acudir al restaurant és un factor que s'ha de tenir molt en compte. El fet que hagin de recórrer distàncies molt llargues o que l'accés no sigui fàcil pot implicar un aspecte negatiu per a clients potencials.

El lloc on sigui situat el local al carrer pot ser un factor per tenir-lo en compte, sobretot en termes de visibilitat. Si, per exemple, el local ocupa una cantonada, el veuran els vianants de dos carrers diferents en comptes d'un.

### **Orientació**

L'orientació del local pot influir en la comoditat dels clients, ja que depenent de l'època de l'any i de l'hora, la llum natural hi pot penetrar de manera que els molesti.

### **Acústica**

L'acústica del local influeix en l'experiència dels comensals a l'hora de valorar el restaurant com un lloc més o menys còmode i agradable.

### **Accés per a persones amb discapacitat**

Els accessos adaptats a persones amb discapacitat poden atreure els clients que normalment no anirien al teu restaurant. D'altra banda, depenent de quin tipus de negoci vulguis muntar (especialment franquícies), pot ser obligatori.

### **Negocis que poden alimentar el teu restaurant**

S'ha de valorar si el local és a la banda correcta del carrer, per exemple al costat en què hi ha més pas de gent perquè hi ha, posem per cas, un centre comercial. En general, són més cridaneres les ubicacions pròximes a centres comercials, estadis, teatres, etc., que atreuen un gran flux de persones que poden ser possibles clients.

### **Trànsit i clients potencials**

Conèixer el volum del trànsit de tota mena (cotxes, bicicletes, vianants) davant del local a diferents hores t'ajudarà a captar possibles clients. Per això està bé preguntar-se on es dirigeixen totes aquestes persones que passen davant del restaurant: a la feina?, a una visita turística?, a l'escola? També és interessant preguntar-se si són el tipus de persones que imaginem com a clients potencials, o si estarien disposades a entrar al teu restaurant. I finalment, si els teus horaris d'obertura són compatibles amb aquest trànsit de possibles clients.

### **Seguretat**

El restaurant ha d'estar situat en una zona segura, o en qualsevol cas que faci la sensació que ho està, no només per als teus clients sinó també per al teu negoci i per als treballadors. Considera no només la seguretat del barri, sinó també si està situat en un lloc on pugui haver-hi catàstrofes naturals (inundacions, etc.), si és que són habituals a la zona.

### **b) Característiques del local**

Les característiques físiques del local que hagi triat poden arribar a definir com duràs a terme la teva operació diària. Per això és molt important tenir en compte que el millor local no sempre és el que es troba en la millor ubicació. A l'hora d'estudiar un local per a conèixer si és realment el que et convé per al teu restaurant, has de tenir en compte el que segueix:

#### ***El propietari del local és favorable als negocis?***

Molts restaurants d'èxit han hagut de tancar o canviar d'ubicació simplement perquè després d'un temps no han pogut arribar a un acord amb els propietaris del local on estaven situats, o perquè el lloguer es va fer insostenible econòmicament. És important saber si la persona a qui llogues el local està disposada a cooperar amb el negoci.

Si és un local vell i hi fas una remodelació, estàs revaloritzant la propietat. Pots intentar arribar a un acord perquè durant els mesos de l'obra redueixi o no et cobri el lloguer, o fins i tot veure si està disposat a assumir algun dels costos de l'obra. És important, així mateix, que tingui tots els permisos al dia, i saber si està disposat a negociar un lloguer fix per un període de temps llarg, de manera que no perjudiqui el teu pressupost amb els increments anuals.

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

### **Arrendataris anteriors**

Per tal de saber quin tipus de relació t'espera, pots posar-te en contacte amb els arrendataris anteriors, que podran donar-te una perspectiva interessant sobre la seva experiència amb el propietari del local i també a la zona. Si van tenir un negoci de restauració, és important saber per què van decidir tancar-lo just al local on tu vols situar el teu.

### **Veïns de la zona**

Els veïns podran donar-te una visió diferent dels negocis anteriors que ocupaven el local, per què creuen que no van funcionar i fins i tot sobre el seu propietari.

### **Llicència i permisos**

Per a l'obertura del restaurant és obligatori tenir un nombre determinat de permisos de caràcter local, que poden ser costosos o requerir molt de temps de tramitació. Un local que ja disposi d'aquests permisos i llicències corresponents a un restaurant podria estalviar-te no només diners, sinó també molt de temps.

## **c) Competència**

La competència pot determinar una bona part de la situació del teu restaurant. Tingues en compte que, encara que hi hagi molta disponibilitat d'ofertes al mercat, no hi ha competència que no afecti el teu negoci, i que sempre pot haver-hi algú que estigui planejant muntar un negoci semblant al teu que, encara que ara no ho sembli, en un futur pot arribar a ser la teva competència.

### **Com pots identificar la competència?**

Hi ha dos tipus de competència que pot afectar el teu restaurant:

- La competència directa: tots els establiments que ofereixen un producte igual o semblant al teu i que tenen el mateix client objectiu que el teu restaurant.
- La competència indirecta: tots aquells establiments que ofereixen productes destinats a satisfer la mateixa necessitat que el teu negoci. En el cas del restaurant, tots els negocis que no ofereixen el mateix tipus de menjar però sí que ofereixen preus similars i que estiguin situats a la mateixa zona del teu restaurant.

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

### **Què pots aprendre de la competència?**

Quan analitzes la competència no només has de veure l'oferta i els preus que tenen, sinó també la manera amb què arriben als seus clients. Pensa que no només estàs competint amb locals amb conceptes similars als teus, sinó també amb les persones que estan menjant a casa seva, les quals has d'atreure perquè es converteixin en clients teus.

Fes-te client de la competència per veure els seus punts forts i febles, no només en coses específiques com la proposta gastronòmica, sinó també en l'experiència global d'anar a menjar. Podràs obtenir molta informació sobre com pots millorar la teva oferta per a seduir els possibles clients.

### **Com afecta la competència al teu negoci?**

La competència marca un estàndard de qualitat/preu a la zona on estàs situat, en el qual és crucial mantenir-se per a no espantar possibles clients.

### **Com et valors davant de la competència?**

Identifica els punts forts de la competència i dels líders al teu mercat, i compara-t'hi. En el cas d'un restaurant, aquests punts poden ser: el temps de servei, la varietat de l'oferta gastronòmica i la seva originalitat o autenticitat. Per cada punt indica només si ets millor o pitjor, de manera que puguis veure en quin necessites millorar.

### **Com afrontes la competència?**

La manera més efectiva d'afrontar la competència és poder respondre a coses que aquesta no pot fer, com ara subratllar quines característiques del teu restaurant el fan diferent, i al mateix temps escurçar la distància respecte d'allò en què et supera, optimitzant els teus processos o millorant la teva oferta.

### **d) Clients**

És important saber quin tipus de clients vols captar i quins hàbits tenen. Això et donarà una visió sobre l'acollida que pugui tenir el teu restaurant per part dels clients, com pot resultar més cridaner i si ets al lloc adequat per a ells.

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

Per detallar el perfil del client, a partir del teu concepte imagina't un dia al teu restaurant i quin tipus de clients hi entraria per a, posteriorment, analitzar-ne el perfil i poder definir algunes d'aquestes dades:

- Mitjana d'edat
- Conducta de consum en oci/restauració
- Nivell d'ingressos mitjans
- etc.

Pensa que com més dades dels teus clients recullis o puguis perfilar, més encert podràs tenir en les teves accions comercials i de comunicació.

D'altra banda, amb aquest tipus d'informació també podràs detectar un altre tipus de necessitats que els teus clients puguin requerir del teu negoci; això t'ajudarà a perfilar altres aspectes com la carta o protocols de servei que completaran l'experiència dels teus clients al restaurant.

### **Com fidelitzo els meus clients?**

Per a abordar aquesta qüestió, abans hauries de plantejar-te la pregunta següent: quina part del teu pressupost d'inversió per a muntar el restaurant destinaràs a donar a conèixer el teu negoci. Segurament serà una quantitat gens menyspreable...

Si féssim un petit càlcul tindríem que, per client que atens al restaurant, inverteixes X € en publicitat. Ara imagina't que tots els clients que atens fossin client fidelitzats; ja no hauries d'invertir més en publicitat.

Evidentment, aquesta situació ideal és utòpica, però ens permet veure la dedicació que hem de dedicar a cada client que entra al nostre restaurant, oferint-li la millor experiència possible, i sobrepassar així les expectatives del mateix comensal.

Quant al teu estudi de mercat i pla comercial, és important que desenvolupis les estratègies concretes que faràs servir per a fidelitzar els teus clients. Al final, la intenció és oferir més experiència al client de manera que s'identifiqui amb els valors de la teva marca.

### **e) Tendències del mercat**

Identificar les tendències del mercat et pot ajudar a posicionar ràpidament el teu restaurant. Malgrat això, sempre has de tenir en compte que les tendències tenen un temps determinat, i que és molt

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

important saber detectar quan han arribat al seu final, amb l'objectiu de poder renovar la teva resposta.

En aquest aspecte, has d'estar sempre informat de les últimes tendències mitjançant blogs, revistes, publicacions digitals ...

#### **f) Necessitats o mancances del mercat**

El concepte de mercat és molt relatiu, i dependrà en cada cas de la teva voluntat com a emprenedor.

En altres paraules, has de definir quin és el teu mercat en termes geogràfics, horaris, tipus de client...

Mitjançant l'anàlisi de la competència, podràs descobrir un nínxol per al teu negoci que estigui sense explotar o parcialment explotat. Si aquest és el cas, hauràs de preveure com hi pot respondre la competència de manera que puguis anticipar reaccions i així enfortir la teva viabilitat.

Tot i això, pot ser que et decantis per un concepte de negoci de destinació, de manera que en aquest cas el factor de la localització no serà tan important.

#### **Hàbits de les persones de la zona**

Si abans hem vist el tipus de client que vols captar, ara veurem el tipus de client que freqüenta la zona on se situa el teu local, per veure si efectivament obtens unes conclusions complementàries.

Hauràs d'analitzar els hàbits de les persones de la zona i el tipus de públic que hi hagi segons cada franja horària.

Les conclusions que hauràs d'obtenir seran a partir de la relació de fluxos de persones per franja horària, i també l'activitat que els fa ser per la zona.

Et serà molt útil fer una enquesta a peu de carrer que et permeti conèixer aquesta informació.

#### **g) Ajudes de patrocinadors privats...**

Encara que hagis previst una font de finançament principal de què disposis per a la major part de les inversions i despeses, sempre és interessant que obtinguis ajudes suplementàries, que poden procedir de formes de patrocini privat.

De vegades, les marques comercials, per exemple les de begudes, ajuden els joves emprenedors avançant una suma de diners o aportant gènere. No has de comptar amb això, però és una possibilitat que existeix. Consulta diverses empreses del sector per veure quina t'ofereix avantatges

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

en aquest sentit. És obvi que, com més nom tingui el restaurant, més possibilitats hi ha que t'afavoreixin amb aquestes contribucions.

### **... o de les administracions públiques**

Si comptar amb ajudes procedents del sector privat com les que acabem d'apuntar depèn de molts factors, sí que pots acudir a les ajudes que ofereixen les administracions públiques, tant les autonòmiques com les estatals o de la Unió Europea.

Totes aquestes administracions ofereixen fórmules per a fomentar la creació de noves empreses, en la mesura que augmenten l'índex de prosperitat i de creació de riquesa. Hi ha nombroses ajudes i subvencions a les quals pots optar. Hauràs de veure a quines tens dret i quines són les que s'adeqüen més al teu model de negoci.

Per a optar a aquestes ajudes hauràs de tenir òbviament un pla de negoci amb totes les informacions detallades del teu projecte, i també una projecció de les perspectives futures.

Hauràs d'aportar també molta documentació relativa als tràmits que hagi efectuat o tinguis en curs. Com més aviat ho tinguis tot a punt, millor, ja que passaran uns mesos abans que no sàpigués si t'han concedit l'ajuda o no. Pots informar-te'n in situ, a les oficines corresponents, o bé per mitjà de les pàgines web de les administracions respectives.

Entre les ajudes i subvencions públiques més interessants destacarem les següents:

#### **Finançament preferencial**

- Línies ICO per a autònoms i empreses
- Línies ENISA

#### **Ajudes per al foment de l'ocupació**

- Programa de promoció de l'ocupació autònoma
- Pagament únic de la prestació per desocupació
- Ajudes autonòmiques per al foment de l'ocupació
- Ajudes per al foment de l'ocupació de joves

#### **Ajudes sectorials**

- Plans d'ajudes a l'hostaleria
- Ajudes per a la millora de la qualitat i la promoció turística



## ESTUDI DE MERCAT

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

*Juntament amb el concepte, farem un estudi de mercat, senzill, però estudi de mercat  
Has d'oferir el que vols, però que el públic t'ho compri*

**Altres ajudes**

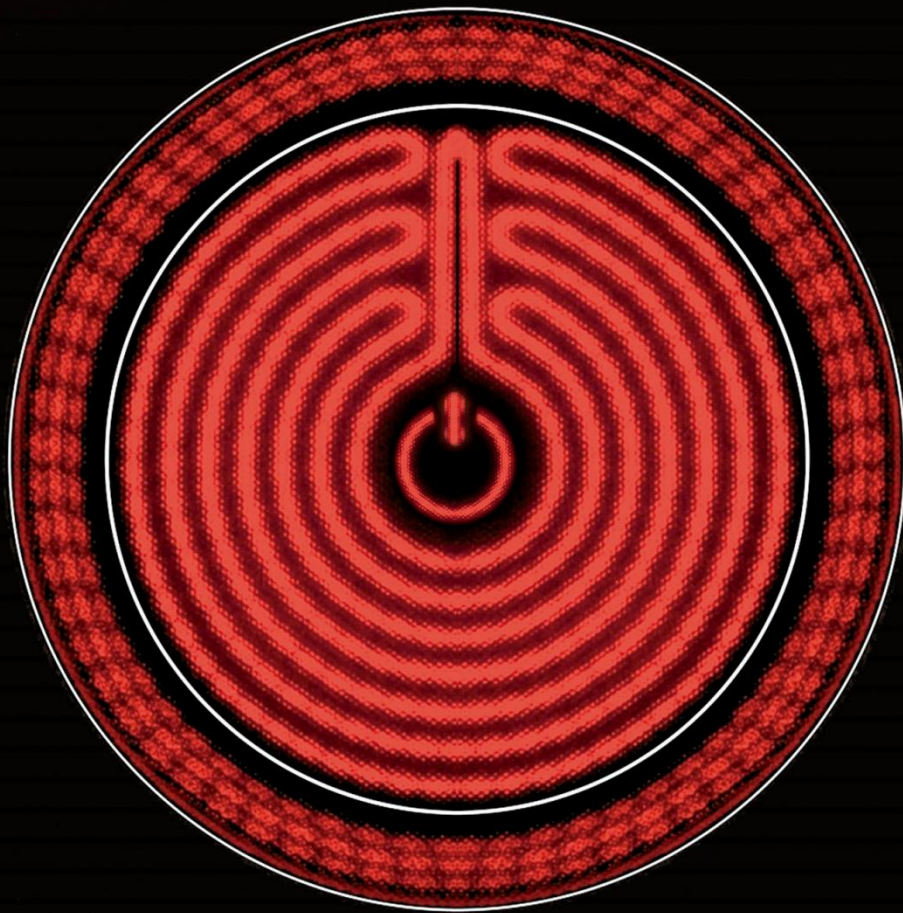
- Programa “Innoempresa” de suport a la innovació de la pime
- Ajudes per a la formació

**Instruments al servei dels emprenedors**

- Finestretes úniques
- Organismes de promoció empresarial
- Associacions empresarials

*No dipositis tota la teva confiança en les subvencions,  
perquè potser no tens dret a algunes.  
Encara que, si no ho intentes...*

# PLA ECONÒMIC DE NEGOCI



## *Paral·lelament faig un pla econòmic del negoci*

### **Per a què necessito un pla econòmic del negoci?**

Per a poder posar en marxa el nostre restaurant hem de tenir molt clar què necessitem, quant ens costarà i com ho pagarem.

Per això començarem fent un pla d'inversions on inclourem tot el que sigui necessari per a obrir el nostre negoci, identificant-hi les coses que hem de comprar i les despeses en què hem d'incórrer. No ens podem oblidar de dotar el restaurant de les existències necessàries per a poder obrir el primer dia ni de tenir un coixí per a poder aguantar els primers mesos.

Així, per a muntar un projecte és essencial tractar de plasmar tots els temes tractats en aquest llibre en xifres i imports. Per això hem de fer una relació de tots els imports relacionats amb la inversió, el finançament i l'activitat del negoci en un document que ens permeti analitzar l'equilibri entre els diners que hem de posar per a fer-ho realitat, i el temps i la manera en què recuperarem aquests diners.

Una vegada tinguem clar què és el que necessitem i quants diners ens costarà, hem de deixar clar d'on traurem els diners. Aquesta serà una decisió molt important, ja que el percentatge de diners propis, de socis o del banc tindrà un impacte important en la llibertat per a prendre decisions en el futur.

No fer-ho així, és a dir, no avaluar aquesta equació entre la inversió, el que es pugui guanyar per a pagar-la, etc., constitueix un dels grans errors de moltes persones que decideixen tirar endavant un negoci de restauració.

Sense aquest exercici, difícilment el projecte podrà funcionar, i encara que el negoci vagi bé i hi guanyis diners, pot ser que, per manca de previsió, no siguin suficients per a sufragar totes les despeses o els compromisos per a retornar els que ens hagin prestat.

D'altra banda, si hem previst que els diners ens els presti un banc, serà impossible que ens aprovin aquest préstec sense un pla econòmic del negoci que demostrï o prevegi com els hi retornarem de forma detallada, clara i realista.

En definitiva, un pla econòmic de negoci ha de contestar les preguntes següents:

1. Quants diners necessito per a muntar el restaurant?
2. Quina previsió faig de quant guanyarà el restaurant?
3. Quants diners necessito que guanyi el restaurant per a estar equilibrat amb la inversió que s'ha de fer? En definitiva, quin és el mínim de diners que ha de donar de benefici per a poder retornar la inversió?
4. Qui em pot ajudar o deixar els diners que necessito per a fer el meu restaurant? Com accedeixo a aquests diners?
5. Com puc controlar el pla econòmic del restaurant?
6. Com faig l'anàlisi i la previsió a llarg termini per a tenir la visió global del futur del restaurant?
7. Què faré abans, durant i espero que mai després?

Finalment, volem recalcar alguns aspectes que creiem que són importants per a posar en marxa un pla econòmic del negoci al teu restaurant que permeti recuperar la inversió i aconseguir beneficis.

El pla de negoci no és només un paper, sinó que respon a una estratègia empresarial a llarg termini. Per això volem insistir en el següent:

1. Per al desenvolupament i la implementació del pla de negoci és necessari:
  - el pla de viabilitat econòmica amb previsió d'estats de situació a 1, 3, 5 i 10 anys (cal pensar en la jubilació del negoci), i
  - un sistema de planificació i seguiment pressupostari.
2. És molt important tenir en compte que:
  - Benefici net d'explotació  
NO és IGUAL A
  - *Cash* o diners de què es pugui disposar
3. És indispensable comprometre els responsables de cada secció de l'equip del restaurant al pressupost. Si un falla, tots fallen.

El compte d'explotació és únic. Així, cal concretar amb cada responsable la informació sobre rendibilitat en els termes i els conceptes que coneix i sap o pot aplicar:

- Al director del restaurant: calendari d'obertura, persones requerides per servei, tiquet mitjà objectiu, proporció de venda de gastronomia en relació amb celler, etc.

- Al cap de cuina: objectiu de cost de matèries primeres, relació directa o indirecta producció-servei, pressupost d'inversió en maquinària i estris de cuina, etc.
- Al director de sala: persones requerides per servei, pressupost d'inversió o reposició d'utillatge i maquinària de servei.
- Al responsable de celler: objectiu de cost del celler, possible inversió en celler.

### Com elaboro un pla econòmic del negoci?

Si no has fet mai un pla d'aquest tipus i no entens gaire de negocis, és aconsellable acudir a un gestor o a algú que t'ajudi a ordenar els números. És essencial que, encara que el pla el faci un professional, tu entenguis el que està fent.

Al cap i a la fi, tu estaràs present en el dia a dia del negoci i has de recordar el pla econòmic del negoci en cada decisió que prenguis.

Hi ha molta gent que no comprèn el que conté el pla del propi negoci. Per això és crucial fer-ho junts, seure amb el gestor o el comptable.

### Abans de començar, volem exposar algunes característiques d'un negoci rendible

Quan es té un negoci que dóna qualitat, si es vol que sigui rendible hauria d'ajustar-se al màxim a les premisses següents:

1. S'ha de produir una equació entre inversió i rendibilitat.
2. El lloguer ha de ser d'un mínim de deu anys, i no pot representar més del 5% de la facturació.
3. El negoci ha de donar regularment un 15% aproximat de beneficis abans d'impostos.
4. L'estructura del compte d'explotació hauria de ser semblant a aquesta:

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| + 100% | Ingressos                      |
| - 30%  | Matèries primeres              |
| - 33%  | Personal                       |
| - 5%   | Lloguer                        |
| - 17%  | Despeses generals              |
| = 15%  | Resultat d'operacions (EBITDA) |

5. Per a tenir un equilibri entre la inversió i la capacitat de generar beneficis del restaurant, la inversió que cal fer no hauria de superar el 80% dels ingressos previstos del restaurant d'un any normal. A tall d'exemple, pel que fa a compte de resultats obtindríem el següent:

|                |                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------|
| + 600.000,00 € | Ingressos                                               |
| = 90.000,00 €  | Resultat d'operacions previst o EBITDA (15%)            |
| - 24.000,00 €  | Interessos (5% sobre 480.000, que és el 80% de 600.000) |
| - 48.000,00 €  | Amortització (480.000 en 10 anys)                       |
| = 18.000,00 €  | Benefici abans d'impostos (BAI)                         |
| - 5.400,00 €   | Impost sobre societats (IS)                             |
| = 12.600,00 €  | Resultat net                                            |

Quant a planificació de tresoreria, es traduiria en:

|               |                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------|
| = 60.600,00 € | Cash o diners generats (EBITDA – interessos – IS) |
| - 48.000,00 € | Devolució de capital (a 10 anys)                  |
| = 12.600,00 € | Excedent de caixa                                 |

6. És important equilibrar els imports d'amortització amb els imports de devolució de capital. D'aquesta manera, el resultat net d'explotació serà molt semblant als diners realment generats o excedent de caixa.
7. Si fem més diners d'aquest mínim requerit per a retornar la inversió, hem d'avançar, primer, la devolució dels préstecs a bancs, familiars, amics o socis. El benefici arribarà més tard, però així eliminem risc.
8. Procura que la ubicació del restaurant sigui un lloc de trànsit i adapta el teu calendari d'obertura a aquest trànsit.
9. És molt important agafar una bona ratxa econòmica; és a dir, que no hi hagi una crisi en aquest moment.
10. La teva oferta no hauria de passar de moda, ni estar descontextualitzada.
11. Cal mantenir una il·lusió i una motivació, tant en tu mateix com en l'equip.

12. En tot negoci de restaurant cal tenir en compte el moment en què s'incorren en despeses i costos d'inversió i operació segons sigui, abans, durant i esperem que mai després de l'operació del restaurant:

- Abans
  - Inversió
  - Despeses d'obertura
- Durant
  - Despeses d'operació
- Després
  - Acomiadament de personal
  - Tancament d'empresa
    - Serveis legals
    - Notaria
    - Gestoria fiscal
    - Taxes
    - etc.

### **Quant necessito per a muntar un restaurant?**

Per determinar l'import de diners que necessito per a muntar el restaurant he d'establir, per tant:

- La inversió que he de fer com a empresari per a engegar-lo.
- Els diners que he de deixar disponibles a l'empresa inicialment perquè pugui mantenir-la fins a l'obertura i fins que generi prou tresoreria operativa.

Aquí tractarem d'explicar de manera senzilla els diferents conceptes que hem de tenir en compte quan volem iniciar un negoci de restaurant. Es tracta de pensar en tot el que necessitem invertir perquè, posteriorment, puguem establir un pla de com aconseguirem els diners necessaris per a portar-ho a terme.

Per a quantificar la inversió que cal efectuar, hem de comptar tant el cost d'obres de posada en marxa o de millora, com tots els costos inicials fins al dia que obrim les portes als nostres clients (salari, inversió en existències, proves, etc.)

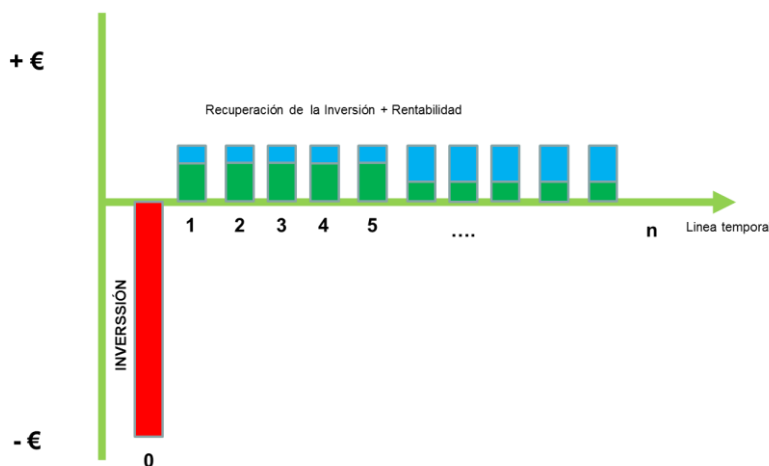


Té una importància vital mesurar bé quina serà aquesta quantitat, ja que condicionarà el futur i la rendibilitat del restaurant des del començament.

Començarem definint què és una inversió: una inversió en el sentit econòmic estricte és una col·locació de capital per a obtenir un guany futur.

Així, quan parlem d'inversió, el primer que hem de comprendre és que en el moment que fem una inversió ens hem de comprometre a generar els diners suficients per a retornar-la, assumint alhora que en tota decisió d'inversió hi ha un risc implícit.

A més, sigui quin sigui l'origen dels diners que s'inverteixen en l'empresa (recursos o diners propis, d'altres socis o de bancs) són uns diners que es deuen i l'activitat ha de retornar-los amb els resultats dels anys pròxims.



**Això és essencial per a comprendre on ens estem ficant.**

Òbviament, per a muntar un negoci, el més important és tenir recursos. Per molt bona que sigui la idea que em mou, per molt ben situat que estigui el local de què dispo, si és el cas, per molt gran que sigui el meu entusiasme, si no dispo dels recursos necessaris és pràcticament impossible obrir un negoci.

Ara bé, quants diners necessito? És impossible fixar una xifra en general, ja que cada tipus de negoci requerirà d'una inversió específica, per al càlcul de la qual entren en joc molts paràmetres diferents. Per aquest motiu és imprescindible preparar un model de negoci.

També és molt important que es produeixi un equilibri entre els recursos que tens, el que et costarà la inversió en total i el que guanyaràs per a retornar aquesta inversió, si és que es tracta d'uns diners prestats. Per aquesta raó, el somni per a tota persona que munta un negoci seria disposar de diners

propis, encara que igualment s'ha d'anar amb molta cura. Muntar un establiment és un càlcul, és com tenir accions en borsa: el guany pot ser més o menys alt, però els riscos també poden ser elevats. L'avantatge, si ets el propietari, és que controles l'empresa i tens el poder de decisió.

En definitiva, per determinar el muntant que necessitem per a obrir un restaurant hem de respondre a algunes preguntes prèvies:

- Llogaré un local o el compraré?
- Hi he de fer obres?
  - Obra nova
  - Remodelació
  - *Restyling*
- Quant em costarà l'obertura?
- Quins són els costos d'obertura?
- Necessito diners per a la compra dels primers aprovisionaments de mercaderies? El celler, per exemple?
- Què s'ha de tenir en compte per a entendre quant diners he d'invertir?
  - Si el local té llicència o no.
  - Si és un lloguer o una compra.
  - Mida del local (100 m<sup>2</sup>, 200 m<sup>2</sup>, 300 m<sup>2</sup>...).
  - Inversió mitjana per m<sup>2</sup>.
  - Inversió mitjana per nombre de cadires.

## El pressupost d'inversió

### Passos per a elaborar un pressupost o pla d'inversió:

El primer que cal fer és diferenciar els grans capítols que necessitem per a la inversió i la posada en marxa d'un restaurant:

1. Les despeses d'establiment i constitució necessàries per a constituir la nostra empresa i obrir el nostre primer restaurant.
2. La inversió relacionada amb el local (només el dret d'ocupació del local): el cost efectiu de la compra d'un local, si és el cas, o bé el cost de l'arrendament i el traspàs.

3. La inversió, en relació amb instal·lacions i mobiliari, que cal efectuar per a adequar el local i obtenir la llicència d'activitat corresponent.
4. Els costos de la posada en marxa del restaurant:
  - Aquí hem d'incloure tots aquells costos que es generen fins al dia que obrim el local i que no són estrictament obres, maquinària o inversions materials:
    - La inversió en altres elements intangibles per a obrir el restaurant. A més del traspàs del local, el registre de marques, les aplicacions informàtiques que ens ajudin a gestionar el restaurant, etc.
  - Elements que sense tenir un suport físic sí que tenen una valoració econòmica:
    - Immobilitzacions financeres i fiances per a contractar serveis o llogar el local.
    - Salaris fins a l'obertura.
    - Vaixelles i utilitats diversos.
    - Matèries primeres per a fer les proves de l'oferta o carta que proposarem.
    - Despeses i desplaçaments associats al seguiment de l'obra.
    - etc.

## **1. Les despeses d'establiment i constitució**

Tal com hem presentat en el capítol de tràmits que cal fer per a constituir l'empresa, necessitem seguir una sèrie de passos per a constituir, inscriure i formalitzar diferents aspectes legals, mercantils i administratius de l'empresa.

Hem de fer una previsió d'aquests costos per no tenir sorpreses:

- Serveis legals
- Notaria
- Registre Mercantil
- Gestoria fiscal
- Gestoria laboral
- Mútua
- Permisos
- Altes IAE i SS d'autònoms o de societats mercantils (si és el cas)

- Despeses de formalització de préstecs
- Despeses necessàries d'assessorament, consultoria i gestoria
- etc.

## **2. La inversió relacionada amb el local**

Segons la intenció amb què vulguem afrontar el dret d'ocupació del local, hem d'optar per una de les opcions següents:

### **La compra del local**

Cal tenir en compte que, en cas de compra d'un local, cal fer una llista i un càlcul de tots els costos de la compra:

- Valor del local
- Taxació en cas de constitució d'hipoteca
- Notaria
- Agent immobiliari si és el cas
- Inscripció en el Registre de la Propietat
- Actes jurídics documentats
- Impost de transmissions patrimonials
- Redacció del contracte d'arres, etc.

És important fer aquest càlcul, ja que la diferència entre el cost del local i el preu efectiu que haurem de pagar pot arribar a suposar entre un 10% i un 15% del total.

### **El lloguer del local**

En cas de lloguer, hauràs de tenir en compte que aquest també té uns costos associats:

- La redacció del contracte de lloguer.
- L'agent immobiliari, que pot cobrar una comissió.
- El dipòsit o fiança del lloguer, que malgrat que no és una despesa són uns diners dels quals cal disposar per a formalitzar-los com a fiança del lloguer (normalment l'equivalent a dos mesos de renda).

### **El traspàs del local**

Hauràs de tenir en compte tots els capítols considerats en el lloguer, a més del valor de traspàs. Tingues en compte que el traspàs i el seu valor dependran de la durada del contracte de lloguer original. Al venciment del contracte de lloguer, pots perdre el valor del seu traspàs.

### **3. La inversió en obres d'adequació a la llicència o millores en el local**

En el cas de la inversió en la reforma o adequació del local, et proposem que malgrat la teva visió tinguis en compte el que segueix com a punt de partida:

Per descomptat, no serà el mateix disposar d'un local ja muntat, al qual potser li caldrà només una personalització, i que amb 30.000 a 50.000 euros ja estigui a punt per a funcionar plenament... que haver de començar des de zero, i adaptar el que tenim a la nostra idea. Per a un local d'uns 100 metres en què hakis de fer obres, segurament hauràs de calcular, per no equivocar-te, uns 3.000 euros per metre quadrat, que inclourà tot allò necessari ja per a obrir.

En tot cas haurem de tenir en consideració cadascun dels capítols següents per a poder formular el pressupost d'inversió.

S'ha d'entendre que cada capítol representa un disseny, una decisió de compra i una negociació de pressupost.

#### Facultatius

- Arquitectura
- Arquitectura interior
- Dissenyador gràfic
- Enginyeria activitat
- Projecte executiu instal·lacions
- Legalització instal·lació elèctrica
- Legalització instal·lació de gas
- Certificat final d'activitat
- Enginyeria acústica

#### Taxes i companyies

- ECA
- Taxes de llicència d'obra
- Taxes de llicència d'activitat
- Taxes de llicència de terrassa
- Companyia elèctrica
- Connexió ET a comptadors

#### Obra civil

- Actuacions prèvies
- Enderrocaments
- Pladur zones de servei
- Obra de paleta i enrajolats
- Sanejament
- Ajudes industrials
- Treballs de col·locació de ceràmiques
- Treballs de col·locació de paviments
- Portes

#### Aïllament acústic

- Tractament de parets i sostres

#### Confort acústic

- Sonometria inicial i final
- Limitador homologat
- Sostre fonoabsorbent

#### Diversos

- Portes de lavabos
- Porta d'entrada

#### Mobiliari

- Mobles de recepció
- Mobles de sala

#### Façana

- Vidre façana acústic
- Persiana enrotllable d'accés
- Revestiment de baranes
- Revestiments de pilars

#### Instal·lacions

- Instal·lació d'electricitat
- Instal·lació de veu i dades
- Fontaneria ACF
- Fontaneria ACS
- Instal·lació del sanejament
- Climatització
- Alimentació de clima
- Grua per a instal·lacions àtic
- Ventilació de banys
- Sistema de seguretat

#### Cuines

- Forns
- Maquinària
- Inoxidable
- Maquinària + Fred
- Petita maquinària
- E. fums - Aportació - Sostre Filt.
- Descalcificació + Osmosi
- Central de fred
- Cava de vins
- Cocteleria
- Armari de congelació
- Màquina de gel

#### Paviment

- Paviment

#### Subministraments Ceràmics

- Enrajolats
- Sanitaris
- Aixeteries
- Marbres
- Peluts
- Accessoris bany

#### Estructura + Fals Sostre

- Estructura prèvia
- Col·locació conjunt fals sostre

#### Sistema informàtic

- Control de caixa
- Programari

#### So i imatge

- Equips + instal·lació
- Cablejat
- Equip d'imatge
- Aplicacions segons projecte

#### Il·luminació

- Il·luminació general
- Il·luminació de zones de serveis
- Il·luminació de cuines
- Il·luminació exterior

#### Pintura

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Estructura de subjecció de vidres</li></ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Pintura de poliuretans</li></ul>                                                           |
| <b>Coberta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estructura de suport equips de coberta</li></ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Pintura de sostre</li><li>- Ignifugació</li><li>- Pintura decorativa</li></ul>             |
| <b>Cristalleria</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Interior segons projecte de decoració</li><li>- Exterior</li></ul>                                                              | <b>Contra incendis</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Equips</li><li>- Emergències</li></ul>                              |
| <b>Mobiliari</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cadires</li><li>- Butaques</li><li>- Taules</li><li>- Sofàs</li><li>- Elements de lavabos</li><li>- Mobiliari del celler</li></ul> | <b>Retolació</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rètol</li><li>- Il·luminació del rètol</li></ul>                          |
| <b>Equipament</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vestuari del personal</li><li>- Prestatgeries del magatzem</li><li>- Caixa de cabals</li><li>- Cadenats de seguretat</li></ul>    | <b>Tendal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tendal de la façana</li></ul>                                                |
| <b>Sistema elevador</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elevador</li><li>- Elevador d'escombraries</li><li>- Accessibilitat</li></ul>                                               | <b>Disseny gràfic</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gràfica</li><li>- Il·luminació</li><li>- Registre de marca</li></ul> |

En aquest sentit, reiterem que a l'hora de decidir tots els aspectes relacionats amb el disseny i la inversió en instal·lacions i la maquinària, és molt important fer partícips en el disseny de les diferents partides de la inversió, a més de l'equip interiorista, d'arquitectura i d'enginyeria, els components puntals de l'equip que treballaran al restaurant.

El seu compromís és essencial i sempre treballaran millor si han pogut participar en el disseny de l'espai i les instal·lacions.

Per això, és importantíssim treballar braç a braç amb el nostre equip i amb l'equip d'industrials i facultatius per fer coincidir les voluntats de totes les parts.

Així, per exemple, comptarem amb el responsable de cuina per dissenyar-la i decidir de quin equipament s'ha de dotar, alhora que equilibrarem el pressupost d'inversió tant per a les prioritats tècniques com per a les possibilitats econòmiques que tinguem.

També és molt important sol·licitar diferents pressupostos sobre un mateix capítol a diferents instal·ladors o industrials.

Ens podem emportar grans sorpreses i en aquest cas poden representar la diferència entre fer viable el restaurant o no.

***MOLT IMPORTANT!***

Quan elaboreu el pla d'inversió, heu de tenir en compte que en el total de la inversió cal sumar l'IVA corresponent.

És cert que és un import que compensarem en el futur o del qual sol·licitarem devolució, però d'entrada haurem de pagar-lo i/o finançar-lo.

És important, perquè significa un 21% de la inversió total.

#### **4. Els costos de la posada en marxa del local**

##### **El capítol oblidat**

Generalment no es té en compte que la posada en marxa de qualsevol negoci suposa que durant uns mesos tenim una càrrega de despeses i costos importants que no generen cap ingrés.

Planificar aquesta posada en marxa i obertura és molt important per a no excedir els imports de planificació d'inversió. Els conceptes dels costos d'obertura poden ser tant costos que s'ocasionen només una vegada, com costos recurrents que, en cas de retardar-se, per exemple, l'obra, fan que s'augmentin en proporció al retard.

A continuació fem una relació dels costos i d'altres imports que cal considerar en la posada en marxa d'un restaurant, però tingues present que cada cas és diferent i que has de formular la teva llista de conceptes:

- El registre de la marca.
- El disseny gràfic (si no s'ha considerat en inversió).
- El programari de gestió de caixa o de gestió en general del restaurant.
- Les fiances per a donar-se d'alta en serveis de subministrament elèctric, gas, aigua, etc.
- L'alta en associacions, gremis, registres locals, etc.
- El cost de les proves de l'oferta o carta que es pretén oferir.
- El cost dels assajos per a l'obertura del local. Igual que si es tractés d'una obra de teatre, hem de fer assajos de l'operació i el funcionament del local. Podem aprofitar l'ocasió per a convidar familiars, amics i/o clients. Aquesta haurà de ser l'única vegada que podrem convidar-los.

Altres costos inicials relacionats amb la matèria primera:

- Celler de vins



- Estoc inicial de begudes
- Matèria primera de cuina
- etc.

Costos recurrents que seran des de la posada en marxa fins a l'obertura, quan passaran a ser costos d'operació:

- Part dels col·laboradors per a l'administració de l'empresa
- El personal contractat
- El mínim dels subministraments
- Les assegurances
- Totes aquelles partides de despeses generals en què incorrem mentre no tenim el restaurant obert.

Com a conclusió, volem reiterar que és vital tenir un calendari d'obres eficient perquè els costos de la posada en funcionament s'escurcin al màxim i, sobretot, no hem d'incorporar personal ni salaris fins que no estiguem segurs que podem obrir.

També volem insistir que aquest capítol ha de recollir tots els costos i les despeses que calgui per a mantenir l'empresa fins a l'obertura i que es generi suficient tresoreria operativa.

Així podrem determinar la reserva operacional necessària per a l'obertura del restaurant.

## Quant guanyarà el restaurant?

En aquest apartat tractarem d'explicar de manera senzilla els conceptes que hem de tenir en compte a l'hora de formular un compte o pressupost d'explotació.

El pressupost d'explotació és el document on tindrem reflectits tots els ingressos i les despeses del restaurant que prevegem per a un període fix. Una vegada tinguem aquest pressupost d'explotació, hi afegirem una sèrie de conceptes comptables que ajudaran a obtenir el compte de resultats de l'empresa i que ens serviran com a anàlisi per a veure la salut del nostre negoci.

Com hem anunciat anteriorment, volem reiterar i exposar clarament que el resultat d'aquest pressupost d'explotació no seran els diners que tindrem a caixa en la realitat, per la qual cosa no hem de confondre aquests dos conceptes:

- **Benefici NO ÉS IGUAL A *cash***

En qualsevol cas, per a concretar el pressupost del compte d'explotació hem de fer-nos les preguntes següents:

**Quants diners generarà l'activitat del restaurant?**

- Ingressos
  - Quants dies a l'any obriré? Quins?
  - Quants clients faré per dia?
  - Quin tiquet mitjà de consum espero?
- Despeses
  - Matèries primeres
    - Quant em costaran els plats?
    - Quant em costaran les begudes?
    - Quant carregaré en cada plat o beguda?

- Personal
  - Quant de personal contracto?
  - Quant els pago?
  - Quant em costa el que els pago?
- Despeses generals
  - Quins conceptes són?
  - Quant valen?
- Benefici d'exploració
  - Determinar el benefici
- Impostos
  - Després de tot aquest esforç, encara he de pagar més impostos?
  - Com es calcula?

En aquest punt és important explicar que, malgrat que en el pressupost d'inversió hem insistit a comptar amb l'IVA suportat d'aquesta, en el cas del pressupost d'exploració descartarem tenir-ho en compte.

Com sabeu, es tracta d'un impost d'efecte zero en l'exploració i, per tant, només ho hem de tenir en compte a l'hora de determinar l'objectiu de tiquet mitjà que volem que es gastí el client, ja que psicològicament el que el client percep que es gasta és l'import de la venda més el 10% d'IVA corresponent.

Així, per a elaborar el pressupost tant d'ingressos com de despeses no inclourem l'IVA ni d'uns ni d'altres.

En conclusió, per a formular el pressupost d'exploració del període d'un any us proposem l'estructura següent:

- Determinar el calendari d'activitat
- Establir el pressupost d'ingressos
- Establir el pressupost de despeses, que inclou:
  - Despeses variables
    - Matèries primes

- Altres
- Despeses fixes
  - Personal
  - Arrendaments
  - Despeses generals
- Establir el benefici d'exploació
- Establir el cost del finançament
- Calcular els impostos que haurem de pagar
- Determinar el pressupost de *cash* real generat per l'activitat

## El calendari d'activitat

El primer que cal formular per a fer un pressupost d'un restaurant és el calendari d'activitat:

- Quins dies obro.
- Quins dies tanco.
- Quan fem vacances.
- Si es tanca o no per vacances o, per contra, el personal fa torns.

Com podem veure, el calendari és determinant i diferent per a cada tipus de restaurant.

Per a prendre aquesta decisió cal tenir en compte elements clau com:

- Dates assenyalades
- Estacionalitat dels clients
- Usos i costums dels clients
- Política d'empresa quant a empleats i dies de festa
- etc.

Per tot això és aconsellable fer una anàlisi dia per dia de quan és més oportú obrir o tancar en funció de l'estacionalitat dels turistes o de si afectarà les rutines dels meus clients o no.

No menys important és valorar l'horari d'obertura. Resultarà molt interessant que en el futur puguem analitzar aquesta informació per a conèixer el funcionament i la dinàmica dels diferents serveis.

## Pressupostos

### El pressupost d'ingressos

A partir d'aquest calendari d'activitat, es pot determinar el pressupost d'ingressos efectuant **una previsió de la producció**.

La previsió de producció recull el pressupost d'ingressos segons les hipòtesis de facturació, dia a dia, com ara:

- Tiquet mitjà general
- Tiquet mitjà de la beguda
- Tiquet mitjà del menjar
- Nombre de comensals per dia de la setmana
- Nombre de comensals previstos segons el dia de l'any i segons estadístiques passades
- Diferències de les dades segons que es tracti de servei de migdia o de nit
- Possible rotació de les taules

Per tot això, serà essencial disposar d'un sistema que ens permeti recollir totes les estadístiques possibles del negoci en, almenys, les més rellevants.

En aquest sentit, la previsió de vendes intenta reflectir la idea més realista possible sobre l'ocupació i la despesa mitjana per client en el futur. El primer any no disposarem d'històric ni d'experiència, així que haurem de fer un esforç d'imaginació, i per això el que proposem és plantejar tres possibles escenaris: el més probable, l'optimista i el pessimista.

També hem de tenir en compte que qualsevol negoci passarà per diferents etapes de creixement fins que no es consolidi. Per això no podem preveure el mateix el primer any que el segon.

En qualsevol cas, per a determinar el pressupost d'ingressos us proposem el model següent, que hem considerat com a exemple:

224 dies d'obertura

Serveis: un de migdia i un altre de nit

Migdia:

- Una mitjana de 50 comensals per servei
- Un tiquet mitjà de 40,00 € + IVA 10% per persona (44,00 € PVP)
  - 32,00 € de consum mitjà en menjar
  - 8,00 € de consum mitjà en beguda

Nit:

- Una mitjana de 100 comensals per servei
- Un tiquet mitjà de 45,00 € + IVA 10% per persona (49,50 € PVP)
  - 37,00 € de consum mitjà en menjar
  - 8,00 € de consum mitjà en beguda

CONTROL COBERTS, INGRESSOS, TIQUET MITJÀ

|                                | %       | Gener       | Febrer      | Març        | Abril       | Maig        | Juny        | Julio       | Agost       | Setembre    | Octubre     | Novembre    | Desembre    | Total   |
|--------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Dies d'obertura                |         | 20          | 25          | 27          | 20          | 26          | 26          | 26          | 15          | 26          | 26          | 26          | 20          | 28      |
| Serveis Mes                    |         | 40          | 50          | 54          | 38          | 52          | 52          | 52          | 30          | 52          | 52          | 52          | 40          | 56      |
| SERVEIS MIGDIA                 |         | 20          | 21          | 22          | 18          | 21          | 21          | 21          | 12          | 21          | 22          | 22          | 18          | 23      |
| SERVEIS NIT                    |         | 20          | 25          | 27          | 20          | 26          | 26          | 26          | 15          | 26          | 26          | 26          | 20          | 28      |
| Ingressos Tiquets              |         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |         |
| Comensals serv. MIGDIA         |         | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25          | 25      |
| Comensals serv. NIT            |         | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40          | 40      |
| Total Comensals MIGDIA         |         | 500         | 525         | 550         | 450         | 525         | 525         | 525         | 300         | 525         | 550         | 550         | 450         | 5.9     |
| Total Comensals NIT            |         | 800         | 1.000       | 1.080       | 800         | 1.040       | 1.040       | 1.040       | 600         | 1.040       | 1.040       | 1.040       | 800         | 11.3    |
| TOTAL COMENSALS                |         | 1.300       | 1.525       | 1.630       | 1.250       | 1.565       | 1.565       | 1.565       | 900         | 1.565       | 1.590       | 1.590       | 1.250       | 17.2    |
| Tiquet Mitjà                   | 100,00% | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 €     | 55,00 € |
| .- Tiquet mitjà menjar         | 70,00%  | 42,00 €     | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |
| .- Tiquet mitjà beguda         | 30,00%  | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |
| Ingressos mitjans serv. MIGDIA | 100,00% | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 1.375,00 €  | 16.3    |
| .- Ingr. mitjans servei menjar | 6,36%   | 1.050,00 €  | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | 1.0     |
| .- Ingr. mitjans servei beguda | 0,00%   | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |
| Ingressos mitjans serv. NIT    | 100,00% | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 26.0    |
| .- Ingr. mitjans servei menjar | 6,36%   | 1.680,00 €  | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | 1.6     |
| .- Ingr. mitjans servei beguda | 0,00%   | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |
| Total Ingressos MIGDIA         | 100,00% | 27.500,00 € | 28.875,00 € | 30.250,00 € | 24.750,00 € | 28.875,00 € | 28.875,00 € | 28.875,00 € | 16.500,00 € | 28.875,00 € | 30.250,00 € | 30.250,00 € | 24.750,00 € | 320.0   |
| .- Ingr. menjar                | 6,39%   | 21.000,00 € | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | 21.0    |
| .- Ingr. beguda                | 0,00%   | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |
| Total Ingressos NIT            | 100,00% | 44.000,00 € | 55.000,00 € | 59.400,00 € | 44.000,00 € | 57.200,00 € | 57.200,00 € | 57.200,00 € | 33.000,00 € | 57.200,00 € | 57.200,00 € | 57.200,00 € | 44.000,00 € | 622.0   |
| .- Ingr. menjar                | 5,40%   | 33.600,00 € | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | 33.6    |
| .- Ingr. beguda                | 0,00%   | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |
| Total Ingressos                | 100,00% | 71.500,00 € | 83.875,00 € | 89.650,00 € | 68.750,00 € | 86.075,00 € | 86.075,00 € | 86.075,00 € | 49.500,00 € | 86.075,00 € | 87.450,00 € | 87.450,00 € | 68.750,00 € | 952.0   |
| .- Ingr. menjar                | 5,74%   | 54.600,00 € | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | 54.6    |
| .- Ingr. beguda                | 0,00%   | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €     |



Ara us toca formular el vostre model d'ingressos i fer-ne diverses hipòtesis d'ingressos, fins a trobar la fórmula amb la qual us sentiu més confortables.

Veureu que per a la consecució d'objectius d'ingressos, el tiquet mitjà hi té un paper fonamental. Defensar el tiquet mitjà és defensar la qualitat del nostre restaurant i hem de tenir en compte que ens permet ampliar el marge de contribució i, per tant, les possibilitats de supervivència de l'empresa.

Per a poder fer una hipòtesi sobre el tiquet mitjà, us proposem que quan tingueu la carta del restaurant definida feu simulacions de comandes (unes 20) de diferents tipus de taula (de 2, de 4, de 5, de 6 persones...), de menjar i de beguda.

Amb aquestes simulacions podreu entendre el que ha de consumir un client per a arribar al tiquet mitjà objectiu i, el més important, si té coherència una cosa amb l'altra.

Més endavant, quan s'incorporin a aquesta fotografia els costos d'operació, podrem verificar quant haurem de facturar i quant podem guanyar amb l'activitat, establint uns objectius mínims que permetin la supervivència del negoci.

## El pressupost de despeses

El pressupost de despeses ha de recollir tota la informació relacionada tant amb els costos variables (o cost de les vendes i consums) com amb els costos fixos del restaurant.

Els **costos variables** són aquells que hem de dur a terme tant sí com no per a servir un plat. És a dir, aquells que si no hi ha clients no es produeixen.

Els **costos fixos** són la resta de despeses que són necessàries per a tenir en funcionament el nostre restaurant, encara que no siguin despeses directament relacionades amb el fet de cuinar i servir plats i begudes.

Recordeu que els costos variables són proporcionals als ingressos i els fixos, com el seu nom indica, es produeixen tant sí com no independentment dels ingressos que tingui el restaurant; per això, cal equilibrar-los a les possibilitats de facturació que puguem tenir.

### Costos variables

Com hem dit anteriorment, els costos variables són aquells que no es donen si no hi ha clients.

El més usual és que els costos variables es limitin a les compres de matèries primeres per a la producció i el servei d'aliments i begudes, però poden donar-se altres exemples clars de costos variables, com per exemple:

- regalies d'una franquícia, normalment lligades a la facturació;
- un lloguer lligat a un percentatge sobre vendes;
- etc.

No és gens recomanable lligar contractes o acords a les vendes, ja que al final es donarà una situació difícil de sostenir, que és que com més facturo més pago i més costos tinc, en comptes de generar més marge de contribució per a pagar les despeses fixes.

Per això, centrem-nos a com podem determinar el pressupost de matèries primeres.

### **Pressupost de matèries primeres**

Els costos de les vendes en restauració estan determinats pel cost de les compres en matèries primeres.

En primer lloc, hem d'entendre com s'estableix un objectiu de cost dels productes. Per això és essencial que fem les receptes i els escandalls de producció dels plats que servirem de menjar i el detall del *chablon* de celler (document per a establir cost, marge i preus de venda) per als articles relacionats amb la beguda, i amb aquesta informació proposem una llista de preus d'acord amb les nostres estimacions de tiquet mitjà.

Podeu consultar models de tots dos documents al web.

### **Objectiu de cost de matèria primera**

L'objectiu de cost en matèria primera-menjar ha d'estar al voltant del 25%. Això suposa que un plat que costi 5,00 € hauràs de multiplicar-lo per 4 per a establir el seu preu net. A aquest resultat de 20,00 €, hauràs de sumar-hi l'IVA corresponent del 10% per a establir el preu de venda al públic de 22,00 €.

Com comprovareu quan feu aquest exercici, no tots els preus de venda poden guiar-se només per aquesta regla matemàtica. Hi ha alguns plats que generen més marge que d'altres, i també uns que en la manipulació donen més feina que d'altres.

També és essencial tenir en compte el límit psicològic del preu dels nostres clients. Pot ser que no compreguin que el més raonable seria pagar un preu determinat preu per un plat determinat, així que molt sovint haurem de decidir si renunciem a ser estrictes, amb aquest plat, en qüestió de percentatge de matèria primera, o si simplement renunciem a oferir aquest plat.

Com a norma general, els aperitius i els entrants s'ajusten a aquesta equació. Els plats principals estan per sobre d'aquest percentatge i les postres acostumen a estar molt per sota d'aquesta ràtio.

L'important és que, de mitjana, el percentatge de cost de matèria primera se situï en aquest 25%.

Més endavant, en el capítol de seguiment pressupostari, relacionarem diverses maneres de poder fer un seguiment i control d'aquest capítol.

### **Objectiu de cost al celler**

En el cas del celler, podem dir que com a norma general aquest objectiu s'estableix en el 40%.

En el cas del celler, i sobretot perquè en termes generals es tracta de servir productes que no es produeixen al restaurant, és difícil aplicar un coeficient de multiplicació cost/preu tan alt com el del menjar.

Per això hem d'avaluar en quins productes podem aplicar un marge més alt (cervesa, aigües, refrescos) i en quins no (vins, caves, licors, etc.), encara que el marge absolut sigui més alt.

### **Ponderació objectiu de cost de compres**

La relació habitual d'ingressos de menjar i beguda en un restaurant al nostre país és:

- 70%-80% menjar
- 30%-20% beguda

Per aquest motiu, encara que el cost de les vendes al celler se situï en el 40% i el del menjar sobre el 25%, quan es pondera amb el menjar el resultat global està al voltant del 30% de la facturació. Vegem-ne un exemple.

|                       | Import       | %       | Explicació                           |
|-----------------------|--------------|---------|--------------------------------------|
| Total ingressos       | 100.000,00 € | 100,00% | de les vendes                        |
| Vendes de menjar      | 70.000,00 €  | 70,00%  | de les vendes                        |
| Vendes de beguda      | 30.000,00 €  | 30,00%  | de les vendes                        |
|                       |              |         |                                      |
| Total cost de compres | 29.500,00 €  | 29,50%  | de cost sobre el total de les vendes |
| - Cost menjar         | 17.500,00 €  | 25,00%  | de cost sobre les vendes de menjar   |

|               |             |        |                                                |
|---------------|-------------|--------|------------------------------------------------|
| - Cost beguda | 12.000,00 € | 40,00% | de cost sobre el total de les vendes en beguda |
|---------------|-------------|--------|------------------------------------------------|

## Costos fixos

Com hem anunciat, **els costos fixos** són el conjunt de despeses que són necessàries per a tenir en funcionament el nostre restaurant, encara que no siguin despeses directament relacionades amb el fet de cuinar i servir plats i begudes.

En diferenciem els següents:

### Pressupost de personal

A l'hora d'establir el pressupost de personal, necessitem entendre en primer lloc l'organigrama del restaurant.

Quan organitzem les operacions del restaurant, descrivim les tasques que s'han de dur a terme per al funcionament correcte del restaurant i les assignem a posicions concretes que representem en un organigrama.

Aquest organigrama ens ha de servir per a determinar el nombre de treballadors que tindrem per posició.

A més, hem de tenir en compte que segons el calendari d'activitat que hàgim fixat, les posicions hauran de rotar per a donar dies de descans setmanal, o no si els dies d'obertura no coincideixen amb el calendari laboral del restaurant.

En aquest cas, a més de dimensionar les presències necessàries per dia per al funcionament correcte del restaurant, haurem d'establir el nombre de contractes necessaris per a ocupar totes les posicions necessàries segons el dia d'obertura de què es tracti.

Per a fer-ho haurem d'establir el model de presències per dia segons l'activitat (vegeu el capítol d'operacions, dimensió de la plantilla).

En segon lloc, per a establir el pressupost de personal és essencial entendre quin és el cost real de contractació d'un empleat en relació amb el que percep com a salari net. Per això és necessari entendre el que segueix.

### Quant els pago?

És important saber que el salari mínim per a cada posició ve determinat en les taules salarials que es publiquen cada any segons el mateix conveni col·lectiu d'Hostaleria de cada comunitat autònoma.



Es pot pagar més, però no es pot pagar menys del que s'exposa en el conveni. Així, es fixarà per a cada categoria professional o lloc de treball un nivell salarial mínim classificat del nivell 1 al 4, entenent que un cap de cuina o un cap de sala pertanyeran al nivell 1, i un ajudant de cuina o de cambrer, al nivell 4.

### **Quant em costen?**

És molt important comprendre com es calcula el cost salarial d'una nòmina.

Hem de tenir present que quan es parla d'un salari brut, al treballador, li deduirem per compte de les diferents administracions (Hisenda i Seguretat Social) uns imports i unes quotes que ell paga (nosaltres ho deduïm del seu salari i ho ingresem en el seu nom). El resultat d'aquestes deduccions és el salari net que li pagarem.

L'import d'aquestes deduccions és en funció de l'import del salari brut i de la seva situació personal i familiar (si està casat o no, si té fills, si té persones al seu càrrec, etc.).

D'altra banda, també hem de tenir present que l'empresa ha de fer per a cada treballador unes aportacions a la Seguretat Social, que dependran tant de l'import del salari que es pagui a cada treballador com de les condicions del contracte de què es tracti (indefinit, temporal, a temps parcial, etc.).

Per això, és essencial que per a cada treballador demanem a la nostra gestoria laboral el cost real amb tots els detalls de cada treballador que conformi la nostra plantilla.

A manera d'exemple, hem de tenir en compte que per a entendre el que pagarem a un treballador, el detall d'una nòmina és el següent:

- + Salari brut
- Deducció per retencions d'IRPF (depèn del salari i de la situació personal de cada treballador)
- Deduccions per aportacions a la Seguretat Social (depèn de la base de cotització del salari brut)
- = Salari net

D'altra banda, i també a manera d'exemple, hem de tenir en compte, per a entendre el cost d'empresa real d'una nòmina, el següent:

- + Salari brut
- + Seguretat Social a càrrec de l'empresa

= Cost del treballador per a l'empresa

Així, un cop tenim clar el cost real per a l'empresa de cada treballador i, per tant, el nombre, la posició i el calendari de contractació d'empleats, podem formular el pressupost de personal.

A més, no hem d'oblidar que hi ha multitud de conceptes relacionats amb el personal que no són estrictament salaris, però que en definitiva hem d'incorporar al pressupost de personal. A títol enunciatiu, aquests conceptes són:

- Uniformes de personal
- Prevenció de riscos laborals
- Assegurances obligatòries de personal
- Els consums de matèries primeres destinats a donar un àpat al personal

Finalment, és recomanable incorporar un capítol en cas d'alguna liquidació per acomiadament. No es tracta d'un concepte que vulguem que ocorri, però sí que és possible que es generi algun import derivat d'aquest concepte.

### **Algunes recomanacions**

- Cal fer un pressupost de personal mes a mes i durant tot l'any. És possible que el nombre de persones contractades no sigui el mateix cada mes, ja que encara que es tracti d'un cost fix hem d'adaptar el cost salarial a les temporades o a l'estacionalitat si n'hi hagués.
- Amb un treballador cal pactar sempre un salari brut, ja que les condicions personals de cadascun afecten la retenció d'IRPF que se li aplicarà. En relació amb el cost, dos treballadors de la mateixa categoria no poden costar imports diferents.
- És molt important parlar de forma transparent amb els treballadors. Són el nostre equip, la base del restaurant i mai no és positiu traslladar frustracions o males interpretacions als clients.
- Quan establim les condicions econòmiques de treball per a cada empleat, hem de recordar-los que a part del salari pactat rebran una part de les propines, a més d'un àpat diari, si és el cas.
- És important aclarir aquests capítols, sobretot per a no crear confusió ni males interpretacions.

## Pressupost d'arrendament

No recomanem que l'arrendament suposi més del 5% dels ingressos previstos del restaurant.

Algunes dades que ens poden ajudar a valorar el preu de mercat d'un local són els mateixos cercadors virtuals de locals de lloguer o compra, i fer una comparativa del preu per metre quadrat de cada local similar a la zona on estiguem interessats a obrir el restaurant.

Pel que fa al pressupost, hem de tenir en compte en les projeccions l'actualització de la renda i els conceptes que inclou aquesta renda o no.

Igual que en la resta de capítols, és important plasmar el cost del lloguer en els 12 mesos que es produeix, i destacar el mes en què s'actualitza aquesta renda.

## Pressupost de despeses generals

El pressupost de despeses generals d'un restaurant es conforma pels altres conceptes no tractats fins al moment.

No cal dir que se n'ha de fer una estimació i, el més difícil, sobretot si és el primer restaurant, és tractar d'identificar els conceptes que s'han de tenir en compte.

A continuació tractarem de fer una relació dels conceptes que creiem que ha d'incloure el pressupost de despeses generals d'un restaurant:

### Relacionat amb subministraments

- Subministrament elèctric
- Subministrament d'aigua
- Subministrament de gas
- Telefonia mòbil
- Telefonia fixa i Internet
- Lloguer del comptador d'aigua (Musa)

### Relacionats amb assegurances

- Assegurança de riscos generals
- Assegurança obligatòria de responsabilitat civil

### Relacionats amb controls sanitaris

- Anàlisi d'aliments processats
- Control de plagues, desratització i desinsectació

### Relacionats amb materials

- Material d'oficina
- Material de neteja
- Bugaderia
  - Sala
  - Cuina

### Relacionats amb l'operació

- Reposició de trencaments
  - Vaixella i cobrteria
  - Cristalleria
  - Tèxtil
  - Parament de cuina
  - Parament de sala
- Floristeria
- Reparació de maquinària





#### **Màrqueting i comunicació**

- Manteniment de pàgina web
- Publicitat
- Invitacions
- Altres

#### **Relacionats amb altres serveis**

- SGAE
- Drets d'imatge (televisió)

#### **Seguretat**

- Sistema d'alarma
- Sistema de càmeres de vigilància

#### **Serveis bancaris**

- Datàfons o TPV
- Manteniment de comptes i altres serveis bancaris

#### **Neteja**

- Servei de neteja extern

#### **Informàtica**

- Sistema informàtic de restauració

#### **Relacionats amb transport**

- Vehicles
- Assegurances de vehicles

- Informàtica
  - Reposició i conservació
  - Altres
- Invitacions

#### **Relacionades amb missatgeria i subscripcions**

- Missatgeria
- Correus
- Subscripcions a revistes
- Subscripcions a pàgines web

#### **Seguretat**

- Sistema d'extinció d'incendis

#### **Relacionats amb transport**

- ITV, impostos

#### **Relacionats amb serveis administratius**

- Notaria i registre
- Assessoria fiscal
- Assessoria laboral
- Serveis comptables

#### **Relacionat amb tributs**

- Cambra de comerç
- Recol·lecció d'escombraries
- IAE

*Al web apareixen aquests punts amb més detall.*

L'objectiu és fer un pressupost que reflecteixi tant els imports de cada concepte com quan es generarà aquesta despesa durant l'any. Hi ha alguns conceptes que es paguen cada mes, però n'hi ha d'altres, com per exemple l'assegurança, que es paguen una vegada a l'any, i alguns subministraments es paguen de forma bimensual.

És important reflectir en el pressupost quan (en quin mes) es generaran aquests costos.

**PLA ECONÒMIC DE NEGOCI**  
*Paral·lelament faig un pla econòmic del negoci*

A títol d'exemple, en la pàgina següent us presentem un pressupost de despeses generals per conceptes i subgrups:

| Codi Comptable                           | Referència | TOTAL      | %      | Gener | Febrer | Març | Abril | Maig | Juny | Juliol | Agost | Setembre | Octubre | Novembre | Desembre |
|------------------------------------------|------------|------------|--------|-------|--------|------|-------|------|------|--------|-------|----------|---------|----------|----------|
| <b>RRHH</b>                              |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Previsió de riscos laborals              |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Mútua d'accidents                        |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Uniformes                                |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Manutenció                               |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>SUBMINISTRAMENTS</b>                  |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Subministrament elèctric                 |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Subministrament d'aigua                  |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Subministrament de gas                   |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Subministrament de carbó                 |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>SERVEIS (valor client)</b>            |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Telefon i Internet                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Televisió de pagament                    |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Música                                   |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>DOMÒTICA I SEGURETAT</b>              |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Càmeres de seguretat                     |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Alarma                                   |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>CONTROLS SANITARIS</b>                |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Control de plagues                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Potabilització                           |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Sistema extinció incendis                |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| APCC                                     |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Neteja filtres                           |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>REPARACIÓ I CONSERVACIÓ</b>           |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Manteniment                              |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reparació de maquinària                  |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Altres despeses reparació                |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>REPOSICIONS HOSTALERIA</b>            |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposicions tèxtil                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposicions cristalleria                 |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposicions vaixel·la                    |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposicions cobreteria                   |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposicions parament sala                |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposicions parament cuina               |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Altres reposicions                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>BUGADERIA</b>                         |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Bugaderia de cuina                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Bugaderia de sala                        |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>DISSENY I DECORACIÓ</b>               |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Floristeria / Jardineria                 |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposició decoració                      |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reparació / Reposició mobiliari          |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Altres despeses extraordinàries          |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>WEB</b>                               |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Hosting                                  |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Domini                                   |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Actualització web                        |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>INFORMÀTICA</b>                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Reposició i reparació informàtica        |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Licència sistema de gestió               |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Manteniment informàtica                  |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>MATERIAL D'OFICINA</b>                |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Diversos d'oficina                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>IMATGE I COMUNICACIÓ</b>              |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Disseny gràfic                           |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Imprenta                                 |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Suport comunicació                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Portal de reserves                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Accions de màrqueting                    |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>TRANSPORTS</b>                        |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Diversos transport                       |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>SERVEIS ADMINISTRATIUS</b>            |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Gestoria laboral                         |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Gestoria fiscal i comptable              |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Notaris, advocats i altres professionals |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>SERVEIS BANCARIS</b>                  |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Comissions VISA                          |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Comissions AMEX                          |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Serveis bancaris                         |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Comissions de pòlisses                   |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>ASSEGURANCES</b>                      |            | 1.275,00 € | 28,62% | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Responsabilitat civil                    |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Assegurança conveni                      | 75,00 €    | 1,68%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Pòlissa d'assegurança                    | 1.200,00 € | 26,94%     | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>TRIBUTS</b>                           |            | 3.180,00 € | 71,38% | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Taxa d'escombraries                      | 200,00 €   | 4,49%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Licència de terrassa                     | 920,00 €   | 20,65%     | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| IAE                                      | 430,00 €   | 9,65%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Canvia de comerç                         | 130,00 €   | 2,92%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Altres tributs                           | 600,00 €   | 13,47%     | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Multes i sancions                        | 900,00 €   | 20,20%     | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>NETEJA</b>                            |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Servei de neteja                         | - €        | 0,00%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Productes de neteja                      | - €        | 0,00%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Consumibles de neteja                    | - €        | 0,00%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Altres despeses de neteja                | - €        | 0,00%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ</b>      |            | - €        | 0,00%  | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| Diversos                                 | - €        | 0,00%      | - €    | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |
| <b>TOTAL DESPESES GENERALS</b>           |            | 4.455,00 € | 100%   | - €   | - €    | - €  | - €   | - €  | - €  | - €    | - €   | - €      | - €     | - €      | - €      |

Per a determinar els imports i el calendari de cadascun dels conceptes descrits, i també per a establir un mecanisme de control dels conceptes, és important fer una fitxa de control de cadascun.



A manera d'exemple, us proposem la següent:

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compte comptable</b>                | 623000002                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Definició</b>                       | Gestoria laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Despesa anual exercici anterior</b> | -3.600,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Calendari de cobraments</b>         | Factura mensual de 300,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Possible estalvi</b>                | Expressat en €: 600,00 €<br>Expressat en %: 16,66%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Import proposat 2016</b>            | -3.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Anàlisi de despeses</b>             | <p>Gestoria laboral. S'encarrega d'elaborar els contractes, donar d'alta als treballadors, els acomiadaments, les presentacions a la Seguretat Social, etc.</p> <p>El proveïdor actual del servei és Gestoria laboral.</p> <p>S'ha fet ronda de sol·licitud de pressupostos a les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestoria A: 100,00 € fixos + 21 euros per treballador.</li> <li>- Gestoria B: 150 euros fix + 23 euros per treballador.</li> </ul> <p>Ens decanem per seguir treballant amb Gestoria Laboral, ara que han fet un ajust en el pressupost.</p> |

## El benefici d'explotació o EBITDA

El resultat d'explotació és determinat per la suma dels pressupostos relacionats anteriorment.

Així com hem anunciat en la introducció d'aquest capítol, i tenint en compte que cada negoci és diferent, una estructura raonable del pressupost del compte d'explotació és el següent:

- + 100% Ingressos
- 30% Matèries primeres
- 33% Personal
- 5% Lloguer
- 17% Despeses generals
- = 15% Resultat d'operacions (EBITDA)

Així, ara estem en condicions de poder fer el càlcul del nostre resultat operatiu (o d'explotació).

Aquest resultat es coneix també com *EBITDA* (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*), o guanys abans d'interessos, impostos, depreciacions i amortitzacions).

Una altra vegada volem remarcar que no hem de confondre aquesta dada amb l'import exacte del que tenim a la caixa del restaurant o del banc, ja que hi ha molts factors que no hi són inclosos: comptes per cobrar, proveïdors per pagar, etc.

És la dada que mostra el resultat brut de l'explotació del restaurant i que ens indica com de bé o de malament ho estem gestionant.

Aquest serà l'import que més ens ajudarà a validar la salut del nostre negoci i, sobretot, ens donarà informació de si estem fent les coses bé o no pel que fa a explotació.

Aquest benefici ordinari d'explotació haurà de ser suficient per a fer front a les obligacions derivades de les devolucions de capital i el pagament d'interessos de la inversió realitzada.

## Càlculs d'impostos, pèrdues i guanys

### El compte de pèrdues i guanys i l'impost sobre societats

En primer lloc, hem de tenir en compte que la fórmula jurídica en què ens hàgim constituït condiona la manera en què liquidarem els nostres impostos.

És important destacar les diferències que hi ha entre les diverses formes de constitució de l'empresa o la teva alta com a autònom (mitjançant mòduls, estimació directe...). Et recomanem que parlis amb el teu assessor fiscal per a detallar-ne la informació:

- AUTÒNOM
  - Per mòduls
  - Estimació directa
- SOCIETAT LIMITADA

En qualsevol cas, per a fer una previsió de l'impost que pagarem hem d'establir, en primer lloc, la base de l'impost.

Per a establir la base de l'impost i completar el compte d'explotació amb els conceptes que presentarem a continuació, obtindrem el denominat *compte de pèrdues i guanys* o *compte de resultats de l'empresa*, document oficial que s'ha de presentar a Hisenda.



A més de reflectir els ingressos, les despeses i el resultat d'operacions o ebitda de la societat, el compte de pèrdues i guanys presenta:

- el resultat d'operacions (EBITDA)
- la dotació d'amortitzacions
- el resultat net de l'explotació o resultat abans d'interessos i impostos
- el resultat net financer
- el total de les activitats extraordinàries
- el resultat abans d'impostos
- l'impost
- el resultat després d'impostos

### La dotació d'amortitzacions

Des del punt de vista comptable, entenem per *amortització* la representació comptable de la pèrdua de valor o depreciació que experimenta un actiu de forma irreversible.

Això significa que la inversió en elements d'actiu que poden durar més d'un any ha de reflectir-se com a despesa de forma proporcional als anys que se suposa que durarà o serà útil.

Per exemple: un ordinador té una vida útil suposada de 5 anys. Per tant, si comprem avui un ordinador per 1.000,00 €, haurem d'activar-lo en l'immobilitzat de l'empresa com a actiu i dotar la seva depreciació o amortitzar-lo en 5 anys, que suposa poder passar com a despesa 200,00 € a l'any.

Llavors, veurem que:

1. L'any de la compra hi vam destinar 1.000,00 €, dels quals només podem passar com a despeses una part, i crear un dèficit entre resultat i caixa disponible.
2. Al seu torn, els anys successius anem passant la part proporcional de la despesa (200,00 €) sense que això signifiqui una sortida de caixa real, i així recuperem el dèficit creat l'any de compra.

Com a norma general aplicarem les taules elaborades pel Ministeri d'Hisenda, que determinen els coeficients màxims (expressats en percentatge anual per aplicar al preu de compra) i els valors mínims d'amortització (expressats en anys màxims de vida útil dels béns respectius), en funció del tipus de béns.



Amb el resum de la dotació de cadascun dels elements que configuren el nostre actiu material segons el període de què es tracti, obtindrem la xifra total que cal assignar a aquesta dotació.

Una manera eficient de calcular l'import per dotar any rere any és elaborar una previsió de despeses d'amortització a partir de:

- L'import d'inversió de cada tipus d'actiu
- La durada d'amortització de cada tipus d'actiu
- El percentatge d'amortització de cada actiu

### **El resultat net de l'explotació**

La diferència entre l'EBITDA i la dotació de l'amortització serà el resultat net de l'explotació:

$$\begin{array}{rcl} + & \text{EBITDA} & \\ - & \text{Dotació de l'amortització} & \\ = & \text{Resultat net de l'explotació} & \end{array}$$

### **El resultat net financer**

El resultat net financer és la diferència entre ingressos financers i despeses financeres.

- Els ingressos financers són els interessos positius que podem obtenir pel dipòsit de diners, plusvàlues en accions o altres productes financers.
- Les despeses financeres són tots els interessos negatius o despeses derivades d'operacions financeres. Això inclou els interessos dels préstecs que hàgim signat per a finançar la inversió.

Per això, sigui la manera que sigui (import, durada, tipus d'interès, etc.) en què finançarem la inversió, hem de tenir en compte que el fet de demanar un préstec generarà sempre interessos, a més de l'obligació de devolució del capital prestat.

Els interessos són un cost del qual cal formular un pressupost.

Una manera senzilla de fer-ho és demanar al banc un quadre d'amortització del préstec en qüestió, on es detalli l'import que s'ha de pagar cada mes i que desglossi mes a mes la part que correspon a interessos i a devolució de capital.

Si tenim aquest quadre d'amortització, podem posar els interessos en el mes a mes del pressupost del cost del finançament.



### **Per tenir-ho en compte**

Per al primer any d'activitat, és recomanable pactar amb el banc un any de carència de devolució de capital. Si ho fem així, el cost del finançament aliè serà el mateix cada mes fins que comencem a retornar capital al cap d'un any, però ens alliberem després de destinar recursos precisament a aquesta devolució de capital, com veurem més endavant.

### **El resultat de les activitats extraordinàries**

El resultat de les activitats extraordinàries és la diferència entre ingressos extraordinaris i despeses extraordinàries.

- Els ingressos extraordinaris són els ingressos derivats de qualsevol activitat que no tingui relació directa amb el restaurant. Per exemple, si tenim un local i el lloguem.
- Les despeses extraordinàries són les despeses que hem hagut de pagar que no tenen una relació directa amb l'activitat. Per exemple, les despeses d'un sinistre.

### **El resultat abans d'impostos**

El resultat abans d'impostos és la suma de tots els capítols esmentats fins al moment en el compte de pèrdues i guanys:

- + Resultat d'operacions (EBITDA)
- Dotació d'amortitzacions
- = Resultat net de l'explotació o resultat abans d'interessos i impostos
- +/- Resultat net financer
- +/- Total de les activitats extraordinàries
- = Resultat abans d'impostos

Aquesta serà la base per al càlcul de l'impost corresponent, que és conegut com BAI (benefici abans d'impostos).

### **L'impost sobre societats**

En el cas d'una societat limitada, l'IS correspon al percentatge d'impost que l'estat imputa als beneficis de les empreses. Aquest impost només afecta els resultats positius, per la qual cosa si estem en un període en què el resultat és negatiu no l'haurem de pagar.

El percentatge actual que s'ha d'aplicar és del 25% sobre els primers 300.000 euros de benefici, encara que hi ha molts incentius i casuístiques que poden fer que es redueixi. La fiscalitat és un tema canviant i requereix temps i coneixements per a aplicar-la correctament. Aconsellem efectuar una gestió externa i professional per no incórrer en errors i obtenir el màxim d'estalvi possible.

## El resultat després d'impostos

És la diferència entre la base imposable i l'impost sobre societats.

Aquest sí que és el resultat final de la nostra empresa i representa el resultat net comptable i fiscal que ha generat l'empresa.

## Cash real

### Determinar el pressupost de *cash* real generat per l'activitat. El *cash*

Una vegada arribats a aquest punt, hem de comprendre què ha passat amb el compte de pèrdues i guanys i també quins són els capítols que no impliquen una disminució de tresoreria i quins falten, que sí que signifiquen una aplicació d'aquesta tresoreria.

Per això, analitzarem el compte de pèrdues i guanys.

### Compte de pèrdues i guanys

- + Resultat d'operacions (EBITDA)
- Dotació d'amortitzacions
- = Resultat net de l'explotació o resultat abans d'interessos i impostos
- +/- Resultat net financer
- +/- Total de les activitats extraordinàries
- =/- Resultat abans d'impostos
- Impost
- = Resultat després d'impostos

Com hem explicat, les amortitzacions no constitueixen una sortida de *cash* d'aquest exercici, sinó que precisament va ser una sortida de *cash* en el moment en què es va pagar la inversió, però que ara es dota com a despesa per a recuperar el dèficit que va crear en el seu moment.

Per aquest motiu, quan analitzem el *cash* realitzat hem d'eliminar de l'equació la dotació d'amortitzacions.

D'altra banda, també és cert que quan demanem un préstec estem obligats a retornar el capital prestat més uns interessos. Com hem vist, els interessos estan inclosos en el compte de pèrdues i guanys del restaurant, però els imports corresponents a l'amortització de deute o devolució de capital no estan en aquesta equació.

Per això, podem determinar (en el cas que no hi hagi noves inversions o aplicacions de caixa extraordinàries) que el *cash* o tresoreria efectivament generada és la suma de:

- + Resultat d'explotació
- + Dotació d'amortitzacions realitzada
- Devolucions de capital de préstecs
- = *Cash* generat per l'empresa

## Projecció de resultats

### Com faig la previsió i l'anàlisi a llarg termini per a tenir una visió de futur del restaurant?

Per a acabar aquest capítol sobre la manera de formular el pressupost d'explotació, el compte de pèrdues i guanys i la determinació de la tresoreria que ha de generar el restaurant i poder realitzar una projecció a futur de la rendibilitat de la inversió, cal diferenciar, com hem assenyalat, entre:

- El pressupost d'inversió
- El pressupost del primer any
- El pressupost d'un any complet d'activitat
- La projecció del pressupost a futur fins a recuperar la inversió
- La fórmula en la qual finançarem el restaurant

Ja hem parlat extensament sobre el pressupost d'inversió i el pressupost d'un any complet d'activitat. Vegem-ne els altres.

### Pressupost anual del primer any

Has de comptar els mesos en què has estat obrint el restaurant.

En l'apartat del pressupost anual es fan constar tots els conceptes en ingressos, despeses i inversions de l'any. S'hi han de fer constar també els fons necessaris per als tres primers mesos una vegada obert el restaurant, durant els quals no es reparteixen beneficis, amb la finalitat de tenir

**PLA ECONÒMIC DE NEGOCI**  
*Paral·lelament faig un pla econòmic del negoci*

cobertes les despeses fixes i un 10% de la matèria primera. També es preveu una bossa de seguretat per si es veu interrompuda l'activitat del restaurant per causa major.

En qualsevol cas, recomanem:

1. En primer lloc, fer el pressupost d'un any complet.
2. En segon lloc, determinar el pressupost del primer any d'activitat, que en referència al primer és parcial i segurament sobredimensionat per la mateixa obertura i falta d'històric.
3. En tercer lloc, projectar el pressupost del primer període anual complet a futur per a poder visualitzar la tornada de caixa que generarà l'activitat.

## Projeccions a futur

En aquest cas, caldrà elaborar un estudi de la rendibilitat que tindrem com a inversors.

En el nostre cas, suposem un arrendament a 10 anys i per tant un pla de negoci a aquests 10 anys de contracte que tenim signat de forma assegurada.

En referència a la inversió i al finançament, posem per exemple que el pressupost d'inversió és de 480.000 euros i que, per tant, els diners que recuperarem seran precisament d'aquest import.

Pel que fa al cost del finançament, suposem que paguem un 5% anual i que signem un préstec per 10 anys. A més, per a facilitar l'exercici estimem que la devolució de capital s'estableix en 48.000 euros a l'any.

| Any                                      | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | Total          |
|------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Ingressos</b>                         | 300.000,00 €   | 600.000,00 €   | 660.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   | 726.000,00 €   |                |
| Matèria primeres                         | - 108.000,00 € | - 180.000,00 € | - 198.000,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € | - 217.800,00 € |                |
| Personal                                 | - 99.000,00 €  | - 198.000,00 € | - 217.800,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € | - 239.580,00 € |                |
| Arrendaments                             | - 15.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  | - 30.000,00 €  |                |
| Despeses generals                        | - 76.500,00 €  | - 102.000,00 € | - 112.200,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € | - 123.420,00 € |                |
| <b>EBITDA</b>                            | 1.500,00 €     | 90.000,00 €    | 102.000,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   | 115.200,00 €   |                |
| Amortitzacions                           | - 24.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  |                |
| <b>Resultat net de l'explotació</b>      | - 22.500,00 €  | 42.000,00 €    | 54.000,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    | 67.200,00 €    |                |
| Resultats financers                      | - 12.000,00 €  | - 24.000,00 €  | - 21.600,00 €  | - 19.200,00 €  | - 16.800,00 €  | - 14.400,00 €  | - 12.000,00 €  | - 9.600,00 €   | - 7.200,00 €   | - 4.800,00 €   | - 2.400,00 €   |                |
| Resultats extraordinaris                 | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            |                |
| <b>Resultats abans d'impostos</b>        | - 34.500,00 €  | 18.000,00 €    | 32.400,00 €    | 48.000,00 €    | 50.400,00 €    | 52.800,00 €    | 55.200,00 €    | 57.600,00 €    | 60.000,00 €    | 62.400,00 €    | 64.800,00 €    |                |
| Impost de societats                      | 8.625,00 €     | - €            | 3.975,00 €     | - 12.000,00 €  | - 12.600,00 €  | - 13.200,00 €  | - 13.800,00 €  | - 14.400,00 €  | - 15.000,00 €  | - 15.600,00 €  | - 16.200,00 €  |                |
| <b>Resultat net de l'explotació</b>      | - 34.500,00 €  | 18.000,00 €    | 28.425,00 €    | 36.000,00 €    | 37.800,00 €    | 39.600,00 €    | 41.400,00 €    | 43.200,00 €    | 45.000,00 €    | 46.800,00 €    | 48.600,00 €    | 368.325,00 €   |
| <b>Origen de cash</b>                    |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Resultat net                             | - 34.500,00 €  | 18.000,00 €    | 28.425,00 €    | 36.000,00 €    | 37.800,00 €    | 39.600,00 €    | 41.400,00 €    | 43.200,00 €    | 45.000,00 €    | 46.800,00 €    | 48.600,00 €    |                |
| Amortitzacions                           | 24.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 48.000,00 €    | 24.000,00 €    | 480.000,00 €   |
| Total origen cash                        | - 10.500,00 €  | 66.000,00 €    | 76.425,00 €    | 84.000,00 €    | 85.800,00 €    | 87.600,00 €    | 89.400,00 €    | 91.200,00 €    | 93.000,00 €    | 94.800,00 €    | 90.600,00 €    |                |
| <b>Aplicacions de cash</b>               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Devolució de capital                     | 0              | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  |                |
| Inversions realitzades                   | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            |                |
| Total aplicacions de cash                | 0              | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 48.000,00 €  | - 480.000,00 € |
| <b>Total cash generat per l'empresa</b>  | - 10.500,00 €  | 18.000,00 €    | 28.425,00 €    | 36.000,00 €    | 37.800,00 €    | 39.600,00 €    | 41.400,00 €    | 43.200,00 €    | 45.000,00 €    | 46.800,00 €    | 42.600,00 €    | 368.325,00 €   |
| <b>Cash generat acumulat</b>             | - 10.500,00 €  | 7.500,00 €     | 35.925,00 €    | 71.925,00 €    | 109.725,00 €   | 149.325,00 €   | 190.725,00 €   | 233.925,00 €   | 278.925,00 €   | 325.725,00 €   | 368.325,00 €   |                |
| <b>Rendibilitat anual de la inversió</b> | -2,19%         | 1,56%          | 7,48%          | 14,98%         | 22,86%         | 31,11%         | 39,73%         | 48,73%         | 58,11%         | 67,86%         | 76,73%         |                |
| Capital pendent de retornar              | 480.000,00 €   | 0,78%          | 2,49%          | 3,75%          | 4,57%          | 5,18%          | 5,68%          | 6,09%          | 6,46%          | 6,79%          | 6,98%          |                |

En aquest cas, en 10 anys podríem recuperar la inversió i obtenir una rendibilitat d'un 6,47% anual.

## Benefici mínim necessari

### Quin és el mínim benefici que ha de guanyar el restaurant en relació amb la inversió realitzada?

A continuació, insistirem en el tema de la recuperació de la inversió i en la rendibilitat.

La pregunta és: quants diners necessito que generi l'activitat del restaurant per a estar equilibrat amb la inversió que s'ha de realitzar? En definitiva, quins són els mínims diners que ha de donar de benefici per a poder retornar la inversió? Com puc determinar el mínim necessari que he de fer de benefici per a poder retornar la inversió?

### El retorn de la inversió

Els objectius bàsics que ha de recollir un pla de negoci en aquest aspecte són:

1. Definició de l'objectiu empresarial
  - Quin és l'objectiu real de l'activitat d'explotació? O sota quins criteris basem el retorn de la inversió?
  - Rendibilitat
  - Valor i marca a una activitat del grup
  - Social
2. Definició d'objectius quant a rendibilitat
  - Inversió
  - Endeutament inicial
  - *Cash* mínim requerit, *PayBack*, VAN
  - Taxa interna de retorn de la inversió
  - Rendibilitat econòmica
  - Rendibilitat financera
3. Valoració del cost d'oportunitat

Aquests objectius i requeriments sobre la rendibilitat han de concretar-se en un pla de viabilitat econòmica i en un pressupost d'explotació.

Posem, per exemple, la inversió en un restaurant de 80 places que xifrem en 400.000,00 €.

En aquest cas la forma bàsica de formular el pressupost i identificar els diners efectius que generen el negoci és:

- Pressupost d'ingressos
- Pressupost de despeses
  - Variables directes (MP, material fungible, etc.)
  - Fixos o d'estructura:
    - Personal
    - Despeses generals (arrendaments, col·laboradors, subministraments, etc.)
- EBITDA (beneficis abans d'impostos, taxes, deprecacions i amortitzacions)
- Impost sobre societats
- Resultat net
- Aplicació del resultat de la situació patrimonial
  - Responem les preguntes:
    - On són els diners? Què ha passat?

Nosaltres us proposem fer-ho a l'inrevés:

- Aplicació del resultat de la situació patrimonial: què volem que passi?
  - Responem les preguntes:
    - Quin és el rendiment requerit a l'explotació segons la inversió realitzada?
    - Quin és el benefici mínim requerit per a afrontar la situació patrimonial?
    - Quin és el benefici mínim requerit per a poder dotar l'empresa d'un pressupost de D+I?
- EBITDA (beneficis abans d'impostos, taxes, deprecacions i amortitzacions)
- L'impost sobre societats que hauré de pagar per aquest EBITDA
- Pressupost de despeses
  - Variables directes (MP, regalies, material fungible, etc.)
  - Personal
  - Despeses generals (arrendaments, col·laboradors, subministraments, etc.)





- Pressupost d'ingressos
  - Mínim
  - Pessimista
  - Probable
  - Optimista

Seguint aquest model i d'acord amb l'exemple d'inversió de 400.000 euros, obtindríem que suposant que aquesta inversió estigues finançada en part pels socis i en part pels bancs, amb les condicions de temps i interessos que es presenten en el quadre, obtindrem que l'esforç que haurà de fer l'activitat és de 72.849,68 €.

El que això significa és que abans de poder dir que guanyem diners, amb una inversió de 400.000 euros haurem de generar en caixa anual:

- 72.849,68 € els 5 primers anys
- 43.200,00 € els 5 següents

Aquest és l'esforç mínim requerit a la inversió perquè aquesta es retorni en termes lògics d'inversió.

#### Planificació retorn inversió

##### Total inversió

|                                              |              |
|----------------------------------------------|--------------|
| Inversió                                     | 400.000,00 € |
| Amortització mitjana de la inversió (8 anys) | 50.000,00 €  |

##### Proporció capital

|                                 |              |        |
|---------------------------------|--------------|--------|
| Capital propi (payback 10 anys) | 240.000,00 € | 60,00% |
| Capital aliè (prestat 5 anys)   | 160.000,00 € | 40,00% |

##### Cost capital

|               |              |       |
|---------------|--------------|-------|
| Capital propi | -19.200,00 € | 8,00% |
| Capital aliè  | -5.493,84 €  | 3,75% |

##### **Esforç requerit a l'activitat per a pagament de dividends en un cas i capital i interessos en el segon**

|                                          | Total esforç | Quantitat deduïble en explotació | Quantitat no deduïble en explotació |
|------------------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Capital propi (cost + retorn de capital) | -43.200,00 € | 0,00 €                           | -43.200,00 €                        |
| Capital aliè                             | -35.143,52 € | -5.493,84 €                      | -29.649,68 €                        |
|                                          | -78.343,52 € | -5.493,84 €                      | -72.849,68 €                        |

Una vegada identificat l'esforç de realització de *cash* anual i per a determinar l'objectiu de viabilitat econòmica de l'empresa, hem de traduir aquesta xifra mínima d'esforç o de generació de caixa al resultat mínim d'explotació exigint a l'empresa.

**Requeriment a l'activitat d'explotació - *Cash Flow* mínim requerit**

|                                         |  |  |  |               |
|-----------------------------------------|--|--|--|---------------|
| Ret. Capital no deduïbles en explotació |  |  |  | 72.849,68 €   |
| Amortitzacions                          |  |  |  | - 50.000,00 € |
| Base imposable mínima per realitzar     |  |  |  | 22.849,68 €   |
| Impost societats per realitzar          |  |  |  | 7.616,56 €    |
| Total <i>cash flow</i> requerit         |  |  |  | 80.466,24 €   |

**Aplicació de *Cash* mínim teòrica**

|                       |  |  |  |               |
|-----------------------|--|--|--|---------------|
| Resultat d'explotació |  |  |  | 80.466,24 €   |
| Amortitzacions        |  |  |  | - 50.000,00 € |
| BAI                   |  |  |  | 30.466,24 €   |
| IS                    |  |  |  | - 7.616,56 €  |
| Resultat Net          |  |  |  | 22.849,68 €   |

***Cash* mínim requerit**

|                               |  |  |  |              |
|-------------------------------|--|--|--|--------------|
| + Resultat d'explotació       |  |  |  | 80.466,24 €  |
| - IS                          |  |  |  | - 7.616,56 € |
| = Total <i>cash</i> realitzat |  |  |  | 72.849,68 €  |

Com a conclusió, observem que l'efecte fiscal de les amortitzacions i de l'impost sobre societats implica que el benefici real d'explotació requerit a l'activitat per a poder fer front a les obligacions de devolució de capital de la inversió abans esmentades és de 80.466,24 €.

Amb això volem promoure la consciència que fins que l'evolució del deute contret en el moment de realitzar la inversió no estigui saldat, l'activitat sempre haurà de destinar aquest mínim import a la devolució de la inversió (ja sigui finançada per socis o bancs) i que només a partir d'aquesta xifra es podran considerar realment beneficis. Així, el projecte o inversió serà viable o interessant econòmicament si genera com a mínim un resultat d'explotació de + 80.466, 24 € anuals.

## Pla de finançament

### Qui pot ajudar-me o deixar-me els diners?

En aquest apartat tractarem d'explicar quins són els diferents mecanismes que tenim per a poder finançar la nostra inversió, per a poder pagar el que necessitem per a iniciar i posar en marxa el nostre restaurant.

Amb tot, abans de començar he de preguntar-me el següent:

**De quants diners disposo? Qui pot ajudar-me o deixar-me els diners que necessito per a muntar el meu restaurant? Com puc finançar la inversió?**

Bé, la procedència dels recursos és molt important. Poden ser recursos propis o externs, entenent com a tals tant si procedeixen de la teva família o amics com si els concedeix el banc.

Si es tracta de diners prestats o facilitats per la família o els amics, cal tenir molta cura... podries perdre els diners i els amics! Per descomptat, aquests diners “propers” sempre són una solució a l'abast, però has de procurar no hipotecar pares o germans, que et deixen els diners amb tota la seva bona voluntat.

Com hem dit, pot ser que els diners vinguin de socis. Aquests poden ser simplement socis capitalistes, és a dir, que inverteixin els diners sense implicar-se en el concepte del projecte, ni en el seu desenvolupament ni orientació. El teu soci (o socis) pot treballar amb tu, i en aquest cas sempre cal tenir en compte que com més siguin, més s'hauran de repartir els beneficis.

Finalment, pots sol·licitar que un banc et concedeixi uns diners per a muntar el negoci. Per això hauràs de presentar un model de pla de negoci, tan realista com sigui possible, que pugui comunicar i convèncer els qui et facilitaran els recursos necessaris per a muntar-lo. En certa manera, un banc no deixa de ser un soci capitalista, al qual també hauràs de retornar els diners, com a qualsevol altre soci, ja que poques vegades s'inverteix en un negoci a fons perdut.

En conclusió, hi ha tres alternatives per a finançar un negoci des del punt de vista de qui aporta els diners:

1. L'emprenedor: la persona que té la idea és capaç d'aportar els diners suficients per a començar el negoci.
2. Els socis: es pot formar una societat on cada membre aporta una quantitat a l'empresa.

3. Els bancs (o altres creditors): algú extern a l'empresa proveeix els diners necessaris requerits a canvi de la seva devolució, més el pagament d'un interès. Normalment és amb alguna garantia personal o material de la devolució del principal.

Per tot això, abans de continuar amb les possibilitats de finançament hem de determinar, com hem assenyalat en les primeres pàgines d'aquest capítol: **quant em costa muntar el restaurant?**  
**Aquesta és la xifra que s'ha de finançar.**

Per a encarar aquest tema cal saber:

- En primer lloc, quants recursos tinc, generalment com a conseqüència d'haver estalviat uns diners.
- En segon lloc, suposant que jo no tingués suficients recursos propis, puc assabentar-me de quants recursos tenen les persones del meu entorn més proper, i de quant podria disposar jo.
- En tercer lloc, en cas que no pugui comptar amb les dues opcions anteriors, puc acudir a un banc.
- En últim terme, en cas que el banc no pogués facilitar-me els diners necessaris, hi ha la possibilitat, com hem assenyalat més amunt, d'associar-se.



A partir d'una valoració d'aquests factors, hauràs de decidir-te per un tipus de finançament o un altre, sempre que algun d'aquests s'ajusti i sigui suficient. D'altra banda, a l'hora de preveure el total de diners que necessitaràs, has de pensar que et caldrà una mitjana de sis mesos per a muntar el restaurant. Per això has d'anar amb molta cura amb els càlculs, i com ja hem assenyalat, incloure en la inversió els mesos que hauràs de viure sense els ingressos que potser ja no perceps per haver deixat la feina anterior.

**En qualsevol cas, és important que, encara que els teus socis siguin familiars o amics, sempre es firmi un acord.**

Començarem per aclarir una sèrie de conceptes de manera que el llenguatge no sigui un impediment per a entendre el significat dels apartats.

El **passiu** d'una empresa són els deutes que té l'empresa. S'hi recullen les obligacions de pagament que té, i representa el que es deu a tercers: pagaments a bancs, salaris, proveïdors, impostos...

Per a classificar els passius, podem diferenciar-los entre:

- **Passiu no exigible, patrimoni net, recursos o fons propis:** són els fons que disposen els "propietaris" de l'empresa i els diners de benefici de l'empresa que reinvertim en la mateixa empresa. Aquests diners tenen una obligatorietat per a ser retornats, i ningú no els pot exigir.

- **Passiu exigible:** són els deutes que té l'empresa enfront de tercers i obligatòriament han de retornar-se. Els creditors habituals solen ser: proveïdors, bancs o altres. Dins d'aquest apartat trobem dues tipologies:
  - **Exigible a llarg termini:** deutes que vencen en un període superior a un any.
  - **Exigible a curt termini:** deutes que vencen en un període inferior a un any.

Com hem dit anteriorment, hi ha tres alternatives per al finançament d'un negoci des del punt de vista de qui aporta els diners:

1. **Emprenedor:** la persona que té la idea és capaç d'aportar els diners suficients per a començar el negoci.
2. **Socis:** es pot formar una societat on cada membre aporta una quantitat a l'empresa.
3. **Bancs (o altres creditors):** algú extern a l'empresa proveeix els diners necessaris i en requereix, a canvi, la devolució més el pagament d'algun interès.

En els dos primers casos, els fons aportats per l'emprenedor o pels socis aniran directament al concepte de **Patrimoni net**. En el tercer cas, els diners es col·locaran en l'apartat d'**Exigible**, a curt o llarg termini en funció dels períodes de devolució.

En la majoria dels casos s'utilitza una fórmula mixta de finançament per a cobrir les necessitats de l'empresa que volem muntar i, en aquest cas, tindrem una part del passiu com a recursos propis, una altra com a exigible a llarg termini i la resta com a exigible a curt termini.

En el finançament d'empreses no hi ha una fórmula màgica que puguem aplicar perquè tot funcioni a la perfecció sobre el balanç entre el patrimoni, l'exigible a llarg i l'exigible a curt que hàgim de tenir, però sí que hi podem fer algunes recomanacions.

Començarem per la classificació segons l'origen d'aquest finançament:

#### (1) Patrimoni net

| Núm. | Inversió                               | Import INICIAL |
|------|----------------------------------------|----------------|
| 1    | <b>Patrimoni net</b> (Recursos propis) |                |
| 2    | <i>Capital</i>                         |                |
| 3    | <i>Subvencions i donacions</i>         |                |
| 4    | <i>Reserves</i>                        |                |

Són els recursos propis que els propietaris de l'empresa han invertit en el seu negoci o que han generat durant els períodes anteriors d'exploració. És, sens dubte, la millor manera de finançament de qualsevol empresa, ja que no existeix obligació de retornar-se. A més és important que hi hagi una part important de finançament en aquest apartat, perquè mostrarà als ulls de tercers (sobretot dels bancs si necessitem més finançament) que els propietaris de l'empresa hi estan compromesos i inverteixen el propi patrimoni.

Com més grans siguin els fons propis d'una empresa, millor es considera la seva solvència. El capital inicial constitueix una garantia enfront dels creditors, i encara que pugui ser el mínim exigible per llei (3.006 € per a una societat limitada), la prudència recomana que la quantitat de recursos propis sigui de vora el 50% del passiu total.

## (2) Capital

Són els diners que els socis aporten al negoci. El percentatge de capital que porti cada soci atorgarà el percentatge d'accions que tindrà dins de la companyia.

## (3) Subvencions i donacions

Són aportacions que podem sol·licitar o rebre de tercers sense que hi hagi un compromís de devolució.

## (4) Reserves

Són els diners que els propietaris de l'empresa decideixen reinvertir en l'empresa i que provenen dels beneficis obtinguts en els exercicis anteriors. De vegades la llei exigeix que hi hagi una quantitat en aquest apartat per a fer front a obligacions futures.

## 5) Passiu no corrent

| Núm. | Inversió                                            | Import INICIAL |
|------|-----------------------------------------------------|----------------|
| 5    | <b>Passiu no corrent (exigible a llarg termini)</b> |                |
| 6    | <i>Préstecs a ll</i>                                |                |
| 7    | <i>Lísing ll</i>                                    |                |
| 8    | <i>Proveïdors immobilitzat a ll</i>                 |                |
| 9    | <i>Altres deutes a ll</i>                           |                |

Es tracta dels fons que hem sol·licitat a tercers (en general seran els bancs) i que tenen una obligatorietat de ser retornats en un termini superior a 1 any. Aquest tipus de finançament s'hauria d'utilitzar per a finançar els actius que perduren més en el temps (terrenys, maquinària, reformes, instal·lacions...).



#### (6) Préstecs a l/t

Són els crèdits que concedeixen els bancs per a quantitats importants. Molt cops els bancs ens exigiran un aval per a la seva concessió, perquè serveixi com a assegurança en cas d'impagament. L'import que figura en aquest apartat serà el de l'import del préstec que ens queda per pagar a més d'un any. Aquest tipus de préstecs sempre porten incorporat el pagament d'interessos a un tipus fix o variable.

#### (7) Lísing a l/t

És una alternativa per a comprar un bé quan no disposem dels fons suficients. L'empresa adquireix el bé mitjançant un contracte d'arrendament pel seu ús, amb opció a compra, amb pagament previ d'una quota periòdica fixa. Un avantatge important del lísing és que es pot adquirir el bé exercint l'opció a compra, i a més permet finançar el 100% de la inversió.

#### (8) Proveïdors immobilitzat a l/t

Són diners que devem a algun dels nostres proveïdors i que tenen un venciment superior a 1 any.

#### (9) Altres deutes a l/t

Qualsevol altre deute adquirit per l'empresa i que s'hagi de retornar a més d'1 any.

#### 10) Passiu corrent

| Núm. | Inversió                                                 | Import INICIAL |
|------|----------------------------------------------------------|----------------|
| 10   | <b>Passiu corrent (exigible a curt termini)</b>          |                |
| 11   | <i>Proveïdors</i>                                        |                |
| 12   | <i>Administracions públiques</i>                         |                |
| 13   | <i>Altres deutes a c/t (inclòs c/c amb socis i adm.)</i> |                |

Es tracta dels fons que necessita l'empresa per a cobrir les despeses del dia a dia, suplir mancances puntuals de l'actiu circulant (compres d'existències, morositat...) o cobrir desajustos de tresoreria eventuais. Aquest tipus de finançament té una obligatorietat de ser retornat abans d'1 any. El finançament a curt termini no hauria d'utilitzar-se per a finançar els actius immobilitzats, ja que té més costos que el finançament a llarg termini.

#### (11) Proveïdors

Són diners que devem a algun dels nostres proveïdors i que tenen un venciment inferior a 1 any.

### (12) Administracions públiques

Són els deutes que tenim amb l'Estat (assegurances socials, impostos...) i que s'han de satisfer abans d'1 any.

### (13) Altres deutes a c/t

Qualsevol altre deute adquirit per l'empresa que s'hagi de retornar abans d'1 any. En aquest apartat es poden incloure diferents opcions que ens plantegen els bancs per a fer front als pagaments immediats si ens trobem amb problemes de liquiditat:

- **Préstecs i crèdits bancaris a curt termini.**
- **Descoberts en compte corrent:** el banc tramita ordres de pagament, fins a un màxim acordat, malgrat que no es disposi de saldo suficient en el compte.
- **Descompte de factures o efectes comercials:** el banc avança l'import de crèdits encara no vençuts.
- **Factoring:** el banc adquireix el deute, i abona al client el seu valor per endavant.
- **Confirming:** el client que ha de pagar la factura confirma al banc que la pagarà, i l'empresa que ha de cobrar la factura, a canvi d'una comissió i un interès de descompte, disposa dels diners de forma avançada.

Totes aquestes modalitats inclouen el pagament d'una taxa o quota amb un tipus d'interès que hem de tenir molt en compte a l'hora d'utilitzar-lo, i que ens reduirà directament l'import del benefici.

Hem de tenir en compte que la part d'exigible a l/t que venç en l'any en curs passarà a ser exigible a c/t en aquest període.

## Passos per a elaborar un pla de finançament

En resum, els passos per a elaborar un pla de finançament són els següents:

1. Determinar la necessitat de finançament, que és la suma de:
  - La inversió
  - Els costos de posada en marxa
  - La reserva operacional
2. Analitzar el percentatge de finançament per a cada ítem de la necessitat de finançament.

3. Determinar les possibles fonts de finançament: lísing i préstecs, recursos propis, crèdits bancaris o altres socis.
4. Determinar la compra o el lísing de la maquinària i els equipaments.
5. Determinar els bancs als quals pot interessar el projecte.
6. Determinar si s'ha de buscar un soci per al negoci.
7. Investigar la possibilitat de les subvencions existents.

Mitjançant l'explotació de cada via, podrem compensar el pla de finançament de l'empresa.

Com hem presentat en la introducció d'aquest capítol, és recomanable:

1. Tenir cert finançament propi per a mostrar davant de qualsevol banc o soci inversor el compromís de la nostra part.
2. Finançar a llarg termini aquells actius que siguin realment duradors, com ara el local o la reforma en instal·lacions.
3. Finançar a curt els elements de vida curta útil.
4. Com a barem general, podem pensar que un model de finançament saludable i/o recomanable és un 40% de fons propis i un 60% de finançament aliè.

## **Documentació per a demanar un préstec**

Un tema important que cal tenir en compte a l'hora de demanar un préstec és la paperassa que ens requeriran per a poder accedir-hi o, en qualsevol cas, perquè puguin analitzar si ens el concediran o no.

En la majoria d'entitats bancàries, la documentació que requeriran per a estudiar una operació per a un emprenedor serà la següent:

- Model 036.
- Còpia de l'escriptura de constitució de la societat.
- Escripcions de poders si aquests són diferents dels de la constitució.
- Certificat d'estar al corrent de pagaments amb Hisenda i la Seguretat Social.

- Pla d'empresa. Com més complet, millor, però com a mínim haurà de contenir:
  - Descripció de l'activitat, ubicació, àmbit d'influència, etc.
  - Accionariat i administrador; presentació dels socis i de l'administrador; experiència laboral, coneixement del sector, etc.
  - Què aporten els socis? Fincabilitat, altres...
  - Compte provisional de resultats dels primers exercicis (mínim 5 anys).
  - Cost de la inversió.
  - Com es preveu fer front a la inversió: recursos propis, finançament...  
Percentatge d'aportacions dels socis enfront del finançament que s'ha de sol·licitar.

En el cas de societats de nova creació, de les quals no es tingui cap documentació per a estudiar o precedent, també serà necessari l'aval personal de tots els socis i, per tant, la documentació següent de cadascun:

- Declaració de la renda actualitzada; en cas de no estar obligats a presentar-la, certificats d'empresa.
- Declaració actualitzada de patrimoni, si en fan. Si no, detall de béns.
- Justificant d'ingressos (lloguers, rendes, nòmines i tipus de contracte laboral, en cas de tenir-ne).
- Detall de l'endeutament (bancari i no bancari) per entitats, tipus d'operació, venciments i garanties.

En el cas que els avaladors siguin persones jurídiques (empreses), la documentació que ens requeriran serà la següent:

- Balanç i compte de resultats actualitzat (any en curs).
- Impost sobre societats (model 201) o estats financers oficials dipositats (mínim dels últims 2 anys).
- Balanços i comptes de resultats oficials detallats de l'any anterior (auditats o dipositats).
- Informe d'auditoria si n'hi ha.
- Detall de l'endeutament (bancari i no bancari) per entitats, classe d'operació, venciments i garanties.
- Resum anual de l'IVA de l'any anterior (models 390 i 392 per a grans empreses).

- Pagaments de l'IVA de l'any en curs (model 300 règim general).
- Resum anual de retencions i ingressos a compte any anterior (model 190).
- Pagaments trimestrals de retencions de l'any en curs (model 110).
- Pagaments a compte de l'impost sobre societats (model 202 i 18 per a grans empreses).
- Model 347 (operacions superiors a 3.000,00 €).
- TC-1 (últims 3 mesos).
- Certificat d'estar al corrent de pagaments d'Hisenda i de Seguretat Social.

Encara que sigui una documentació considerable, has de tenir en compte que no són l'enemic. Sol·liciten el màxim d'informació i de garanties per a poder estudiar l'operació i valorar-la, de la mateixa manera que ho faries tu si es donés el cas.

### **Passos per a avaluar les ofertes dels bancs**

Igual que qualsevol altre proveïdor, hem de fer un estudi de les ofertes dels bancs.

Habitualment, cada operació té certs costos vinculats, com són notaris, actes jurídics documentats, comissions, etc.

En aquest tercer aspecte hem de prestar una atenció especial, ja que els primers són bàsicament proporcionals a cada operació.

En les operacions bancàries hem de tenir en compte les següents:

- Comissió d'estudi
- Comissió de cancel·lació anticipada
- Comissió d'obertura
- Tipus d'interès de referència de l'operació
- Diferencial d'interès

Hem d'analitzar per a cada oferta quins són els imports aplicats, ja que això condicionarà en gran manera els costos financers del nostre negoci, que podrien arribar a suposar fins a un import considerable en el total de l'operació.

Per això, recomanem que per a cada operació facis una comparativa amb les condicions de cada entitat bancària.

1. Comparar les ofertes dels bancs.
2. Comparar les ofertes i les condicions amb el mercat.
3. Triar la millor oferta i introduir la informació de despesa financera i devolució de préstecs al pla de negoci, per a avaluar si el negoci és capaç de retornar el deute al banc.

## **Passos per a elaborar una previsió de despeses financeres**

Amb les taules de devolució de deute, cal elaborar una previsió de despeses financeres a partir de:

- Import de finançament
- Tipus d'interès de finançament
- Durada de finançament
- Altres condicions de finançament

Com hem explicat més amunt, es poden calcular mitjançant la formulació de la progressió aritmètica sobre el pendent principal després del pagament de cada quota i període segons el tipus d'interès de què es tracti, però si no tenim els coneixements financers específic et proposem que sol·licitis a cada entitat bancària una simulació del quadre d'amortització de cada operació que vulguis realitzar.

D'aquesta manera tindràs una visió clara tant dels interessos com de les devolucions de capital que s'ha de pagar en cada període i la durada de cada operació.

Com hem dit en aquest capítol, és molt important tenir en compte en el pressupost la suma de tots els interessos que s'han de pagar, que són part del compte d'explotació, i també la suma de les devolucions de capital que toca realitzar en cada període, ja que hauran de sortir dels resultats del restaurant i distorsionaran la xifra del resultat respecte de la tresoreria realment realitzada.

## **Ajudes i subvencions**

Pel que fa a les ajudes i subvencions, hem de dir que cada comunitat autònoma proposa i desenvolupa els plans d'estímul al sector de forma autònoma. Així i tot, podem dir que s'articulen generalment a partir de 2 grups:

- Subvencions per a finançar la inversió

- Ajudes i subvencions a la creació d'ocupació i l'autoocupació

## **1. Subvencions per a finançar la inversió**

### ***Subvencions a fons perdut***

Són les més atractives, però també les més escasses i difícils d'aconseguir. Destaquen les que ofereixen el programa de promoció de l'ocupació autònoma i els programes de suport a la creació i modernització d'empreses, sense oblidar les que són específiques per a dones emprenedores, desenvolupament rural o per a sectors específics.

### ***Pagament únic o capitalització de la desocupació***

Mesura molt interessant per a persones desocupades interessades a iniciar el seu negoci com a autònom o com a soci treballador d'una cooperativa o una societat laboral, ja que permet cobrar en un sol pagament fins al 60% de l'import pendent de la prestació i, la resta, en cotitzacions a la Seguretat Social.

### ***Finançament bonificat***

Cada cop s'està estenent més aquesta modalitat, que consisteix en una bonificació dels tipus d'interès. A més de les línies que ofereix l'Institut de Crèdit Oficial (ICO), pots trobar línies específiques en el marc del programa de promoció de l'ocupació autònoma i en els programes de suport a la creació i modernització d'empreses que puguin estar vigents en cada comunitat autònoma.

### ***Altres opcions que cal considerar***

Les línies de finançament sense aval per a projectes innovadors i empreses emergents que ofereixen Enisa o algunes comunitats autònomes com Andalusia, amb els seus fons reemborsables, els microcrèdits o les línies de crèdit per a emprenedors i creació d'empreses que ofereixen alguns bancs, sovint en col·laboració amb societats de garantia recíproca, cosa que facilita l'obtenció dels avals.

### ***Ajudes sectorials***

Bastants comunitats autònomes disposen de programes d'ajuda específics per a impulsar la competitivitat de sectors com el comerç (programa d'ajudes al comerç minorista), el turisme, l'agricultura o l'artesania. Per a més informació, has de contactar amb la Conselleria encarregada a la teva comunitat autònoma i esbrinar els programes disponibles.

### **Ajudes a l'economia social**

La creació d'empreses d'economia social (cooperatives i societats laborals) és promoguda per totes les comunitats autònomes, que disposen de programes específics que solen combinar ajudes a la inversió amb ajudes per la creació de llocs de treball i subvencions financeres.

### **Ajudes a l'autoocupació femenina**

Algunes comunitats autònomes (com Andalusia) han ofert en diferents moments programes d'ajuda a dones emprenedores i empresàries que inclouen ajudes a fons perdut del 50% de la inversió, amb un límit variable d'entre 6.000 i 12.000 euros. Aquests programes estan gestionats pels instituts de la dona respectius.

### **Incentius regionals**

Programa d'àmbit nacional del Ministeri d'Economia i Hisenda per a projectes d'inversió superiors a 600.000 euros a les comunitats autònomes i els territoris menys desenvolupats. Té una tramitació llarga i complexa; a la web del Ministeri pots consultar el mapa amb els límits d'intensitat de les ajudes per a la teva comunitat autònoma i obtenir les dades de contacte de l'organisme encarregat de la seva gestió en cadascuna.

## **2. Ajudes i subvencions a la creació d'ocupació i l'autoocupació**

### **Bonificacions en la cotització d'autònoms**

La bonificació estrella és sens dubte la tarifa plana de 50 €, encara que hi ha bonificacions per a joves de fins a 30 anys, dones de fins a 35 anys, autònoms col·laboradors, persones discapacitades i altres casos especials.

### **Bonificacions a la contractació de treballadors**

Encara que els darrers anys s'han eliminat bastants bonificacions d'aquest tipus, n'hi ha encara algunes en les quotes empresarials lligades a la contractació indefinida de diversos perfils de treballadors i a determinats modalitats contractuals.

A més, des de 2013 hi ha disponible un paquet de bonificacions interessant per a la contractació de joves.

### **Ajudes a la contractació**

Algunes comunitats autònomes (Madrid, Galícia, Andalusia, Comunitat Valenciana...) ofereixen o han ofert ajudes complementàries per a la primera contractació indefinida d'un treballador que efectui un autònom, que solen oscil·lar entre 2.000 i 5.000 €. Algunes també ofereixen ajudes



complementàries per a la contractació de persones amb dificultats especials d'accés al mercat laboral. Aquestes ajudes estan gestionades pels serveis regionals d'ocupació respectius.

### **Ajudes a iniciatives locals d'ocupació (projectes I+E o similars)**

És un programa d'ajudes d'àmbit nacional que cada comunitat autònoma ha desenvolupat de forma específica. Consisteix en ajudes a projectes empresarials d'activitats emergents que generin ocupació i es trobin recolzats per una administració o corporació pública local. Ofereix cinc tipus d'ajudes: per incorporació de socis en cooperatives i societats laborals, per contractació d'aturats, per suport a la funció gerencial, per contractació d'experts qualificats i ajuda financera.

**En qualsevol cas, creiem molt interessant explorar totes les possibilitats que puguin presentar-se, però no s'ha de comptar amb això com una font recurrent de finançament, sinó com un impuls a la primera fase del negoci.**

## **Altres fonts de finançament que podem explorar**

### **L'acord amb distribuïdors o proveïdors**

Finalment, volem exposar que hi ha una última via de finançament que pot ajudar-nos d'inversions concretes: es tracta de la possibilitat d'arribar a acords amb alguns proveïdors del sector per a acordar ràpels sobre una compra a compte.

Es tracta d'assolir amb algun proveïdor important un acord o contracte en el qual bàsicament ens obliguem a consumir un determinat volum de producte a un preu determinat i en un termini concret.

Per aquest acord, ens avancen el possible descompte que podríem obtenir en el preu o ràpel sobre aquest volum de compres a l'inici del contracte.

Podem intentar arribar a un acord d'aquest tipus amb qualsevol empresa, però el més habitual és poder tancar-ne amb les companyies distribuïdores de begudes.

## **Control del pla econòmic**

### **Com podem controlar el pla econòmic del restaurant?**

El compte d'explotació és una eina que ens permet conèixer i controlar la comptabilitat dels costos del restaurant tenint en compte les despeses fixes i variables enfront dels ingressos que obtindrem. Per això, a l'hora de plantejar-nos com farem el seguiment pressupostari, o el que és el mateix, la

comprovació que el que havíem fixat en el pressupost s'està complint o no, hem de plantejar-nos en primer lloc les preguntes següents:

- Com podem controlar el pla econòmic del restaurant?
- Com fem el seguiment del pressupost d'explotació?

- Com fem el seguiment de la recuperació de la inversió?
- Com valorem la rendibilitat del negoci?

### **El seguiment pressupostari i l'anàlisi**

Com hem anunciat, es tracta de comprovar si s'estan complint totes les hipòtesis establertes en el pla econòmic del negoci:

- Les hipòtesis d'ingressos
- Els objectius de cost de les vendes o cost de matèries primeres
- L'arrendament
- El pressupost de despeses generals
- El pressupost d'interessos o finançament

Per a fer-ho, el més important és que la informació i l'estructura del pressupost i el registre administratiu i comptable de l'empresa tinguin el mateix format i siguin comparables. Si no, serà impossible obtenir dades comparables per a efectuar l'anàlisi corresponent.

**És vital que l'estructura del pressupost i el pla de comptes de la comptabilitat coincideixin en els termes en què volem fer la valoració i l'anàlisi del seguiment de l'explotació del restaurant.**

D'aquesta manera, serà essencial, per exemple, que expliquem a la persona que tinguem encarregada de la comptabilitat que separi els ingressos de menjar i de beguda, o que separi al seu torn les compres de matèries primeres de celler de les de menjar, o que separi els sous i salaris de cuina i sala si és el cas.

Sense aquesta separació o adaptació del pla de comptes comptables de la nostra empresa, serà molt difícil entendre si estem complint objectius de tiquets mitjans o objectius de cost de matèries primeres. Només obtindríem una visió esbiaixada.

D'altra banda, és igualment d'important crear una disciplina de tancament mensual.

És molt important que, un cop tinguem creada aquesta estructura comptable, puguem traspasar els imports d'ingressos i les despeses mensuals a l'estructura de seguiment pressupostari per a poder comparar l'una amb l'altra i, el que és encara més important, hem de ser capaços de projectar a final d'any els resultats que obtindrem en conjunt, tenint en compte el resultat real obtingut fins a un mes concret més el pressupost mes a mes fins a final d'any.

Així no caurem, per exemple en un restaurant urbà, en l'error de pensar, en el moment de fer el tancament el mes de juny, que si estem obtenint un benefici de 20.000 euros el més lògic seria duplicar aquesta xifra fins al desembre. El fet és que, normalment, als restaurants urbans el personal se'n va de vacances a l'agost i no obren, i això fa que el compte d'explotació sofreixi de manera que la relació anterior no es pugui complir en cap cas.

Per tot això, proposem els passos següents per a efectuar el seguiment pressupostari:

1. Estudiar si el pressupost d'explotació recull tots els capítols i conceptes que volem valorar i analitzar.
2. Assegurar que el pla de comptes del restaurant reculli els mateixos conceptes que voldrem valorar i analitzar en el futur perquè, sigui qui sigui el responsable d'administració o comptabilitat del restaurant, pugui registrar la informació (factures de vendes, factures de compres, de subministraments, salaris, etc.) amb la mateixa estructura que el pressupost.
3. Desenvolupar un quadre en el qual es recullin els resultats mes a mes per a cada concepte amb la projecció a final d'any que tenim en el pressupost, per a valorar quin serà el resultat.
4. Fer una valoració de les desviacions de cada partida i una anàlisi de per què s'han produït en cada cas.
5. Si es tracta d'una desviació ocasional per una causa específica i única, prendre totes les mesures necessàries perquè no es pugui repetir.
6. Si es tracta d'una desviació que serà reiterativa i que no podem evitar, haurem d'actualitzar el pressupost d'acord amb aquesta informació per a corregir la visualització del resultat final d'explotació i valorar les conseqüències que tindrà sobre el *cash* generat i, en definitiva, la rendibilitat de la inversió.

### **Què cal fer quan no es compleixen els pressupostos?**

Alguns conceptes per a ajudar a millorar els resultats.

Pel que fa a les vendes:

- Formar el personal.
- Reunió de personal.
- Passió.
- Entusiasme.

- Qualitat.

Pel que fa a les matèries primeres:

- Repassar els preus de venda i percentatges de MP en els escandalls.
- Refer els escandalls.
- Anàlisi ABC de vendes per a identificar en quins productes m'he de fixar a l'hora de la compra o per a la negociació del preu.
- Matriu BCG de carta per a identificar quins són els plats de la carta que em fan guanyar o perdre diners.

Pel que fa al personal:

- Formar el personal.
- Reunió de personal.
- Passió.
- Entusiasme.
- Qualitat.
- Reformular objectius.
- Reformular salaris.
- Analitzar d'un en un l'horari del personal.
- Analitzar d'un en un el cost de personal.

Pel que fa a les despeses generals:

- Revisar d'un en un tots els conceptes que s'inclouen en el compte d'exploració.
- Fitxa de seguiment de despeses generals.
- Visió a futur.
- Negociació.

### **L'anàlisi del que devem i del que ens deuen**

Fer aquest exercici ens ajuda a mesurar el risc on som. Una manera fàcil és fer l'exercici teòric de com ens quedariem si liquidéssim l'empresa demà:

- El mapa patrimonial.
- Les obligacions de pagament pendents.
- Els drets de cobrament.
- El que tinc a caixa.
- El que em costaria acomiadar el personal.

### El balanç de situació

Una vegada finalitzada l'anàlisi del que necessitem per a obrir el nostre restaurant, què hem de comprar/pagar i d'on traurem els diners, estem en disposició de poder fer el balanç de la situació inicial de la nostra empresa.

El **balanç de situació** és un element comptable que presenta una visió estàtica de la situació econòmica i financera d'una empresa. Es tracta d'un document que hem de realitzar periòdicament i que ens dóna una visió de la situació de l'actiu, el passiu i el patrimoni net. En un balanç, la part d'actiu i la part de passiu+patrimoni net han de coincidir (d'aquí ve el nom de *balanç*).

Per a l'ordre en el qual col·loquem els conceptes en l'**actiu**, ens guiarem per la liquiditat dels béns, de menor a major. És a dir, a dalt hi haurà els actius que són més difícils de convertir en diners (immobilitzat intangible), seguits de l'immobilitzat material fins a arribar a la part baixa de l'actiu, on col·locarem l'actiu corrent.

Per al **passiu** ordenarem per nivell d'exigibilitat dels diners: en primer lloc posarem el patrimoni net (que no és exigible per ningú), seguint amb l'exigible a llarg termini per acabar amb el més exigible, que serà el curt termini.

Els aspectes que cal comentar:

- Els apartats ***Despeses de constitució*** i ***Despeses de primer establiment*** només s'apliquen en el balanç inicial de l'empresa; per al tancament dels anys següents, no s'han d'incloure.
- En els apartats d'***Amortització acumulada immobilitzat intangible i material*** inclourem els imports acumulats de les successives amortitzacions que fem cada any. D'aquesta manera, al final del període d'amortització d'un actiu tindrem una anotació positiva per l'import "pagat" per l'actiu i una de negativa per la seva amortització, amb la qual cosa la seva aportació al balanç (actiu) serà zero.



- En els apartats **Resultat de l'exercici** i **Resultats d'exercicis anteriors** haurem d'incloure el resultat després d'impostos de cada nou any (tant si és positiu com negatiu) i l'acumulat dels anys anteriors. Això ho farem sempre que no dediquem part dels beneficis a la distribució entre els socis en forma de dividend. D'aquesta manera, veurem que la nostra empresa va guanyant valor (guanyem patrimoni net) sempre que obtinguem beneficis i que perd valor si no els obtenim.

| BALANÇ DE SITUACIÓ INICIAL                          |     |                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------|-----|
| Actiu                                               |     | Patrimoni net (recursos propis)                     |     |
| <b>Actiu no corrent (immobilitzat)</b>              | - € | <b>Capital</b>                                      | - € |
| Despeses de constitució                             | - € | Subvencions i donacions                             | - € |
| Despeses de primer establiment                      | - € | Reserves                                            | - € |
| <b>Immobilitzat intangible</b>                      | - € | Resultat de l'exercici                              | - € |
| Patents i marques adquirides                        | - € | Resultat d'exercicis anteriors                      | - € |
| Drets de traspàs                                    | - € |                                                     | - € |
| Aplicacions informàtiques i pàgines web             | - € |                                                     | - € |
| Un altre immobilitzat intangible                    | - € |                                                     | - € |
| (Amortització acumulada Imm. Intangible) (negativa) | - € |                                                     | - € |
| <b>Immobilitzat Material</b>                        | - € | <b>Passiu no corrent (exigible a llarg termini)</b> | - € |
| Terrenys                                            | - € | Préstecs bancaris a L/T                             | - € |
| Edificacions i construccions                        | - € | Lídings a L/T                                       | - € |
| Maquinària                                          | - € | Proveïdors d'immobilitzat a L/T                     | - € |
| Instal·lacions i/o reforma del local                | - € | Altres creditors a L/T                              | - € |
| Utilitatge i eines                                  | - € |                                                     | - € |
| Mobiliari i estris                                  | - € |                                                     | - € |
| Equips informàtics                                  | - € |                                                     | - € |
| Elements de transport                               | - € |                                                     | - € |
| Un altre immobilitzat material                      | - € |                                                     | - € |
| (Amortització Acumulada Material) (Negativa)        | - € |                                                     | - € |
| <b>Immobilitzat financer</b>                        | - € | <b>Passiu corrent (exigible a curt termini)</b>     | - € |
| Finances                                            | - € | Proveïdors i efectes per pagar                      | - € |
| <b>Actius corrent</b>                               | - € | Préstecs bancaris a C/T                             | - € |
| <b>Existències</b>                                  | - € | Lídings a C/T                                       | - € |
| Productes, matèria primeres i embalatges            | - € | Seguretat Social creditors                          | - € |
| <b>Deutors</b>                                      | - € | Hisenda Pública creditors per rt. IRPF              | - € |
| Clients i efectes per cobrar                        | - € | Hisenda Pública creditors per IVA                   | - € |
| Hisenda Pública deutora per IVA                     | - € | Hisenda Pública creditora per imp. societats        | - € |
| Altres deutors                                      | - € | Altres creditors a c/t                              | - € |
| <b>Tresoreria</b>                                   | - € |                                                     | - € |
| Caixa i bancs                                       | - € |                                                     | - € |

En aquest sentit, i per ser més pràctics, creiem que és molt important fer de forma mensual una llista de totes aquelles partides que formen l'actiu corrent i una llista de les partides que formen el passiu corrent i el passiu no corrent.

La diferència entre els dos serà realment el que hem de generar i pagar, ja que en definitiva el capital dels socis o els actius que hàgim comprat/pagat són difícilment exigibles o recuperables en cas d'haver de liquidar la societat excepte si es tracta d'actius com ara locals o pisos, que sempre es podrien arribar a vendre.

Duent a terme aquest exercici ens fem una idea concreta del risc que estem assumint i, si aquest risc augmenta amb el pas dels mesos, és que la cosa no va bé. De segur que estem perdent diners.



Per això, proposem que de forma mensual facis una llista de:

### **EL MÉS**

- Existències
- El que ens deuen els clients
- El que ens deu Hisenda o altres organismes
- El que tenim a la caixa i als bancs

### **EL MENYS**

- Préstecs a llarg termini
- Préstecs a curt termini
- Pòlisses
- El que devem a proveïdors i creditors
- Personal (si encara els devem alguna cosa)
- El que devem a Hisenda o altres organismes

Aquesta llista, a més dels imports per conceptes, hauria d'explicar de forma sintetitzada el motiu o els terminis de cada concepte.

Des del nostre punt de vista, és un exercici tant de control com de consciència de l'estat de situació de l'empresa.

Finalment, i per acabar amb aquest capítol de deutes i obligacions de l'empresa, hem de tenir en compte que en tota empresa que té treballadors hi ha sempre un risc o cost ocult en cas de tancament: es tracta del cost d'acomiadament de personal. És usual que les empreses no tinguin un fons de garantia per a una situació d'aquest tipus.

A més de compartir la salut de l'empresa amb l'equip en tot moment, creiem que és positiu també informar de quan les coses no van tan bé i que el primer benefici que hi hagi es destini a cobrir aquest fons de seguretat, que és necessari en el cas d'haver de tancar la companyia.

És positiu com a exercici de consciència del risc fer una anàlisi anual.

## Algunes recomanacions que cal tenir en compte

Aquesta dada té encara més importància quan els inversors, els socis i els treballadors no són els mateixos.

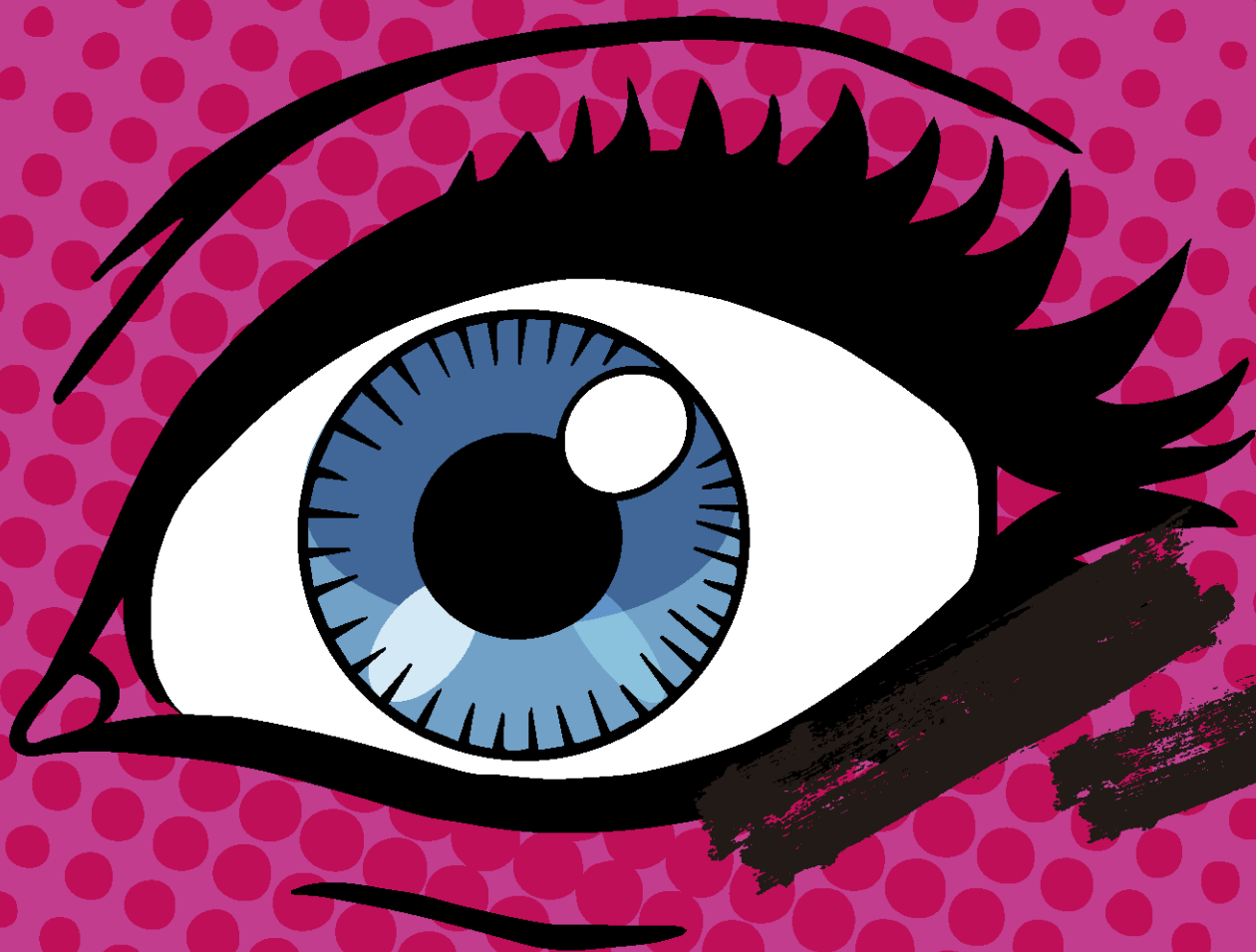
Dit d'una altra manera, hem de tenir present que quan hi hagi socis de la mateixa empresa i uns hi treballin i uns altres no, es pot generar la clàssica situació de:

- “Només treballo perquè tu recuperis la inversió.”
- “Ningú em paga totes les hores que faig.”
- “Només treballo jo i hem de repartir els diners al 50%. Això no és just!”
- etc.

Per aquest motiu, encara que els diners dels socis no requereixen el mateix compromís de devolució que el d'un banc, és preferible deure els diners a una entitat. La relació implícita serà purament mercantil i no tindrà vinculacions emocionals de cap tipus, per la qual cosa allunyarà el problema o discussió exposats anteriorment.

PLA ECONÒMIC DE NEGOCI  
*Paral·lelament faig un pla econòmic del negoci*

## EL LOCAL



*Mentre creo el concepte, faig  
l'estudi de mercat i el pla de negocis,  
també em centro en la cerca i en tot allò  
relacionat amb la llicència del local*

## La cerca del local

### Coses que cal tenir en compte per al local

Com hem vist en els capítols tant de creació del concepte com de paperassa i tràmits, trobar el local perfecte és un fet clau per a l'èxit del negoci.

No només es tracta de trobar un local al lloc idoni per al tipus de concepte que volem desenvolupar, sinó que ha de complir una sèrie de requisits que fan que, de forma automàtica, es descartin la majoria dels locals fins i tot volent tramitar les llicències d'obertura pertinents amb els costos d'inversió que això representa.

En línies generals, i com a recapitulació de tot el que s'ha descrit, direm que a l'hora de buscar un local hem de tenir en compte que:

- Ha de ser en una ubicació interessant per a l'explotació segons el tipus de client que volem atendre.
- Cal tenir la possibilitat d'obtenir una llicència d'activitat si encara no la té, segons les necessitats descrites:
  - Informe favorable de l'ajuntament
  - Sortida de fums
  - Entrades i sortides
  - etc.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot allò relacionat amb la llicència del local*

- Cal tenir el consentiment de la comunitat de propietaris per a desenvolupar aquesta activitat. Aprofitem per a incidir en aquest tema i en el fet que és importantíssim que la comunitat de veïns ens doni permís per a efectuar les millores relacionades amb l'extracció, les instal·lacions de fred i clima, la senyalització, la tensió elèctrica, etc. que afecten tota la comunitat.
- Fins i tot complint els requisits anteriors, el local ha de tenir la grandària i la disposició justa perquè puguem plantejar la distribució de les diferents àrees de l'esbós plantejades (és a dir, la disposició del mobiliari i decoració del teu restaurant). O almenys que les puguem adaptar.
- S'ha d'adaptar al pressupost d'inversió i explotació que puguem realitzar.

Com veus, no és una tasca fàcil ni senzilla, i de vegades pot resultar desesperant. Tingues paciència, és l'elecció més difícil i de les úniques que no podrem corregir. Medita bé l'elecció i pensa a llarg termini.

Òbviament, hi ha diferents maneres de seleccionar un local, però com hem esmentat anteriorment no has de signar cap document definitiu fins que no tinguis per escrit l'informe favorable de l'ajuntament.

Si encara no tens local, et proposem els canals de cerca següents:

- Administradors de finques especialitzats
- En línia, via webs especialitzats
- Petició activa d'un local que encara que estigui ocupat compleixi les teves necessitats

Totes les opcions són vàlides per a trobar el local. Una vegada el tinguis localitzat, has de fer partícips de l'operació aquelles persones que t'ajudaran en el projecte, tant pel que fa a l'operació diària com al procés d'obres de millora i obtenció de la llicència per a valorar els elements clau del local en qüestió.

Per això és necessari que tinguis clar l'equip de professionals que t'han d'acompanyar en aquesta etapa:

- Equip d'arquitectura
- Equip d'enginyeria
- Equip d'interiorisme

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

- Equip de disseny gràfic
- Equip d'industrials i instal·ladors implicats en l'obra

## Empreses, professionals i industrials

Com hem anunciat a l'hora de determinar les millores que s'han d'escometre en un local per a obtenir-ne la llicència de posada en funcionament, és necessari comptar amb una sèrie de professionals, empreses i industrials determinats.

En qualsevol cas, no ens cansarem de repetir que el restaurant no és obra de l'arquitecte, de l'interiorista o del dissenyador. Aquests professionals ens han d'ajudar en el desenvolupament del local, però serem nosaltres els responsables de coordinar-los i donar-les les directrius del que volem. I recorda: cal fer un seguiment constant per a no tenir sorpreses en el pressupost.

### L'equip d'arquitectura

#### Què fa un arquitecte?

El treball que ha de fer el teu arquitecte ha d'incloure el disseny i la direcció d'obra del restaurant:

#### **El disseny**

Sempre a partir del teu esbós, les teves necessitats i les teves consideracions, haurà de plasmar, en un avantprojecte i a grans trets, la idea general del restaurant en plànols molt esquemàtics, a escala però sense acotar. La seva funció és la de reflectir gràficament les diverses zones, per usos, i la imatge global de l'edificació, per tal que l'aprovi el propietari o promotor, que en aquest cas seràs tu.

Aquí podràs començar a albirar la distribució, les zones i la seva mida, el nombre de taules, els comensals, les zones de treball, etc.

Et recomanem que encara que tinguis una idea molt clara, et proposin diverses opcions. De segur que cadascuna t'aporta idees noves i diferents que milloraran la concepció general del projecte.

Després d'aquesta primera visió, t'haurà de proposar-te el projecte bàsic, en el qual es reflectirà la concepció general del restaurant: forma, funcions, distribució, sistema constructiu... Es plasma en dibuixos, models informàtics o maquetes, amb una memòria descriptiva i un pressupost general. Serveix per a consultar aspectes concrets de la seva idoneïtat urbanística en organismes oficials i sol·licitar llicències.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

En el nostre cas, sempre et recomanarem que quan tinguis el projecte bàsic en comprovis la funcionalitat i creïs al mateix local una maqueta de mida real.

Pots fer servir caixes de cartó, plafons de porexpan, plàstics o qualsevol altre material. La idea és poder tenir una idea clara dels espais, disposar les taules, les cadires, les cuines, etc., i fer una prova in situ de com seria un servei en operació. (Per a fer la prova pots convocar amics i familiars que facin de figurants.)

Un cop tinguis clar el projecte bàsic, l'arquitecte podrà dur a terme el projecte executiu. En aquest es detallarà el conjunt de documents definits adequadament per a poder construir una obra. Inclou el desenvolupament dels estudis tècnics d'estructures, les instal·lacions de clima, de refrigeració, de seguretat, d'urbanització, etc., normalment elaborat amb la participació d'altres tècnics especialitzats en cada matèria. Es tracta de representar en plànols tècnics, amb nomenclatura tècnica, uns dibuixos molt precisos. Es complementa amb una memòria que descriu les solucions triades, el compliment rigorós de les normes urbanístiques i constructives (en formularis oficials), els plecs de condicions i un pressupost detallat per capítols.

Aquest pressupost per capítols és molt important. Es tracta dels mesuraments de l'obra i és el document que, sense preus, proporcionarem als diferents industrials perquè ens facin arribar la seva oferta amb la finalitat de ser contractats per a l'execució de l'obra.

### **La construcció**

A més del disseny, l'equip d'arquitectura ens ha d'ajudar en la direcció d'obres.

L'arquitecte és l'agent que forma part de la direcció facultativa i que dirigeix el desenvolupament de l'obra en tots els seus aspectes, d'acord amb el projecte que la defineix, la llicència d'obres i altres autoritzacions preceptives, amb l'objectiu d'assegurar que coincideixen amb el disseny proposat.

En finalitzar les obres, l'arquitecte director emetrà un certificat oficial, conjuntament amb el director d'execució material, que acrediti que l'obra s'ha executat conforme al projecte.

### **L'equip d'enginyeria**

#### **Què em proporcionarà un enginyer?**

Quan s'està tramitant una llicència, se sol tramitar simultàniament la llicència d'obres i el projecte elèctric, entre d'altres.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

En alguns casos, sobretot si el tràmit de la llicència es comença de zero, cal presentar a més el projecte d'arquitectura que compleixi les especificacions tècniques d'una instal·lació de gas, la cambra de residus, l'accessibilitat per a usuaris amb cadira de rodes, la ventilació del bar, la sortida de fums, l'alçària del local, els serveis higiènics, l'aïllament acústic, l'aforament, la seguretat en cas d'incendis, etc.

Per això és essencial la participació d'una enginyeria que ens ajudi a assegurar que el disseny i l'execució de cadascun dels sistemes que conformen el local (electricitat, gas, espais, alçàries, extraccions, ventilacions, etc.) compleixen la normativa específica de la llicència que hem sol·licitat i que, al seu torn, emeti els certificats concordes corresponents.

Aquests certificats seran necessaris perquè l'entitat de control corresponent emeti l'informe favorable, quan inspeccioni el local en acabar les obres, i atorgui així la llicència de funcionament.

En resum, per a legalitzar una activitat de restauració haurem d'elaborar i legalitzar els projectes següents, segons la normativa:

- Instal·lació elèctrica
- Instal·lació de gas
- Accessibilitat
- Usos, superfícies, alçàries i lavabos
- Aïllament acústic
- Ventilació i climatització
- Extracció de fums i vapors
- Prevenció contra incendis
- Seguretat alimentària
- Gestió de residus

## L'interiorista

Són moltes les persones que a l'hora de començar un negoci no es plantegen comptar amb un interiorista o dissenyador d'interiors. Sovint és degut al desconeixement sobre la professió, sobretot de cara a l'interiorisme comercial, i es creu que només és algú que crearà un projecte de decoració i que els farà gastar-se uns diners que no veuran recompensats en la seva activitat diària.



*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

Tanmateix, l'interiorista porta a terme moltes altres feines enfocades principalment al propòsit del client. Pensem un moment en aquest concepte: si un client vol redecorar la seva sala, el propòsit és crear una estança en la qual el client se senti a gust amb la seva nova decoració. Però per a un negoci, el propòsit principal real no és tenir el comerç més bonic, sinó que el comerç funcioni i, si pot ser, que funcioni millor.

El dissenyador d'interiors, de cara a l'interiorisme comercial, aconsegueix una sèrie de tasques encaminades a satisfer aquest segon propòsit.

### **Llavors, què fa l'interiorista?**

Un bon dissenyador d'interiors estudia el global de l'actuació, proposa la distribució, el funcionament de l'activitat i aconsegueix tasques d'estudi de l'entorn, la clientela potencial i, per descomptat, el projecte d'interiorisme.

Però tingues molt en compte que, a més, l'interiorista anirà més enllà quant a l'estètica que vulguis imprimir al teu negoci: el primer que farà l'interiorista és conèixer-te a tu i la teva forma de treballar. Farà un estudi de l'entorn de la teva proposta de restaurant atenent la competència, els clients potencials, la distribució òptima per a les vendes i et proposarà un model.

L'interiorista pensarà en els recorreguts de la clientela, els organitzarà de manera que posi en valor el producte, ja que no ha d'haver-hi res al negoci que no tingui una finalitat; és a dir, res estarà col·locat a l'atzar o com a simple objecte decoratiu. Tot ha d'estar enfocat a afavorir el servei, la producció i l'experiència del client. El contingut ha de prevaler sobre el continent, la funcionalitat és primordial. Per això, volem reiterar que l'interiorisme i el disseny han d'anar sempre després del nostre esbós i l'ha de millorar i aportar-hi idees noves que millorin la funcionalitat i també l'estètica.

Pel que fa al projecte d'interiorisme, atenent la part més estètica, no només ha de representar el client i el concepte de restaurant que volem establir, sinó que fonamentalment (i això deixa el client en segon pla) ha de representar el client potencial d'aquest restaurant, i serà el que faci que es trobi còmode i, en conseqüència, que consumeixi.

### **El dissenyador gràfic**

La comunicació visual s'articula per mitjà de l'aplicació del disseny gràfic i de les diferents solucions que es poden trobar mitjançant el tipus de lletra, l'espai, la imatge i el color.

El dissenyador gràfic és el responsable de proposar solucions que tinguin un impacte visual alt.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

La funció del disseny gràfic és la de reforçar la imatge d'una marca mitjançant l'especificació dels aspectes següents:

- Ús de la tipografia
- Creació i desenvolupament de la imatge corporativa
- Aplicació de la imatge en la papereria institucional
- Disseny publicitari
- Disseny editorial
- I el més important, l'aplicació del disseny gràfic al mateix local: la senyalística.

Per això, haurà de participar activament en la discussió del *look and feel* del local per a plasmar, en el logotip i en tots els aspectes relacionats amb el disseny del local, l'esperit i la filosofia del concepte.

Hem de recordar que l'aplicació del disseny gràfic al local es pot desenvolupar en nombrosos suports:

- La façana
- La senyalística del local
- La carta
- La papereria corporativa en general
- El web
- Els tovallons i les estovalles
- El material de servei
- Les ampolles i la cristalleria
- Els uniformes, tant de cuina com de sala
- El material de marxandatge
- etc.

## Els industrials

Per a l'execució de l'obra podem optar per contractar un industrial que executi l'obra claus en mà i que, per tant, sigui el nostre únic interlocutor, o bé per contractar els industrials d'un en un.

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

Contractar un sol industrial té l'avantatge que només cal parlar amb un interlocutor i mai no cauràs en la clàssica conversa que el retard ve perquè l'altre no va acabar a temps. Aquest únic industrial es preocuparà de coordinar aquells professionals que subcontracti i els seus alhora, i es farà responsable de tota l'obra.

D'altra banda, si disposes de l'ajuda de la direcció tècnica d'obra i tens uns bons mesuraments del projecte, podràs optar per contractar l'execució del projecte directament a cada industrial. Això et permetrà una millor negociació, a més de llibertat per a triar els industrials per especialitat.

A títol enunciatiu, presentem els sectors industrials més habituals per a la reforma d'un local:

- Obra de paleta
- Vidrieria
- Insonorització
- Cuines
- Instal·lacions de fred
- Climatització i ventilació
- So
- Electricitat
- Il·luminació
- Fontaneria
- Ferreria
- Fusteria i tancaments
- Pintura
- etc.

A més, també podem contactar directament amb alguns subministradors de material, com poden ser els de:

- Paviments i revestiments
- Sanitaris
- Aixeteries

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

- Petita maquinària
- etc.

Òbviament, segons el disseny que s'hagi efectuat i el tipus de materials que hàgim decidit, el pes en la intervenció de l'obra de cada industrial serà diferent, però haurem de comptar sempre amb uns i altres.

Finalment, volem assenyalar que és molt important que la contractació de qualsevol industrial es faci mitjançant la signatura d'un contracte on figurin, de forma clara:

- Els mesuraments
- El pressupost amb l'import detallat i total
- El calendari
- La data de començament dels treballs
- La data de lliurament de l'obra
- La forma de pagament

Recomanem veure alguns apartats anteriors:

- Tràmits de llicència d'activitat
- Tràmits de llicència d'obres
- Tràmits de llicència de funcionament

## Les instal·lacions i els subministraments

### Companyies de subministrament

A més dels informes inicials i els projectes que s'han de realitzar per a obtenir la llicència d'obertura d'un local, té una importància vital que comprovis sempre les possibilitats de subministrament per al teu local.

No series el primer que, després d'haver efectuat totes les comprovacions, s'adona, a l'hora de sol·licitar la potència elèctrica, que la companyia subministradora no disposa d'electricitat suficient per a alimentar la nostra connexió de servei.

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

Hem de pensar que ells tenen l'obligació de donar potència fins a un màxim de kW i que, si superem l'habitual, poden exigir-nos que realitzem al nostre cost l'ampliació de la seva estació transformadora o connexió de servei, i això són molts diners.

Per tant, volem reiterar que la connexió a la xarxa pot estar supeditada a les potències disponibles a l'edifici o al carrer, i això pot portar associats costos realment importants i imprevistos, ja que la companyia només està obligada a donar servei fins a una potència determinada. Per sobre d'aquesta potència, els costos d'obrir el carrer i ampliar connexions de servei o estacions transformadores hauran d'anar a càrrec del propietari.

Per això, de vegades és recomanable fer un estudi de potència sol·licitada i, arribat el cas, intentar equilibrar les necessitats de potència entre el subministrament elèctric i el de gas.

**No és un tema trivial, ja que pot exigir una forta inversió.**

Per tot això, volem posar l'accent principalment que, per al funcionament de l'activitat, és essencial l'alta de subministrament en les companyies principals i assegurar-nos que la connexió de servei que necessitem està disponible a l'edifici.

Destaquem:

- Alta en una companyia de subministrament elèctric
- Alta en una companyia de subministrament de gas
- Alta en la companyia de subministrament d'aigua i comptadors (Musa)

**En aquests tres subministraments, hem de diferenciar si es tracta d'instal·lació nova o no.**

7. En cas d'instal·lacions noves, les companyies subministradores ens sol·licitaran els projectes corresponents visats i signats per l'enginyeria corresponent i, en alguns casos, un contracte de manteniment signat amb un servei d'assistència tècnica (SAT) oficial.
8. En cas de traspassos de locals en funcionament en els quals no hi ha cap modificació, ni obres de reforma, l'habitual (si la instal·lació no és gaire antiga) és que es procedeixi al canvi de nom sense més requisit que presentar la documentació acreditativa del nou titular:
  - h) Contracte de lloguer o escriptura de compravenda, segons el cas de què es tracti
  - i) CIF de l'empresa o NIF de l'emprenedor
  - j) NIF de l'administrador en cas d'empresa

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negoci, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

- k) Dades bancàries
  - l) Signatura del contracte de serveis corresponent
9. En cas de reforma i llicència nova, **ÉS MOLT IMPORTANT** iniciar aquests tràmits al més aviat possible.

## La legalització de les instal·lacions

Tot seguit presentem, sense que es pugui considerar una revisió exhaustiva ni completa, els passos que cal seguir per a la legalització de l'activitat d'un restaurant des del punt de vista tècnic, i intentarem sintetitzar els aspectes més rellevants que s'han de tenir en compte per a obrir amb èxit una activitat de restauració amb l'objectiu de superar a la primera els controls legals i sense despeses addicionals, cosa no menor en els temps que corren.

En primer lloc, volem posar l'accent que, dins d'uns límits, les autonomies i els municipis tenen competències per a definir el propi marc regulador. No és el mateix obrir un bar a Barcelona que a Sabadell, i ja no diguem a Madrid, o a qualsevol altra capital de província de fora de Catalunya. El que canvia fonamentalment són els requisits més pràctics (superfícies, alçàries, serveis higiènics, accessibilitat, etc.), i el tipus de control aplicat a les afirmacions que es realitzen en el projecte. La demostració pot anar des d'una simple justificació documental fins al requeriment d'un assaig independent que ho provi.

### Què és la legalització de les instal·lacions d'un bar o restaurant per a l'obtenció de la llicència d'obertura corresponent?

El procediment de legalització és el conjunt d'etapes i controls que cal superar per a justificar, davant de l'autoritat competent, que una activitat determinada compleix els requisits legals aplicables. Aquest procediment és per a legalitzar l'activitat, i l'autoritat competent és l'ajuntament. Això és així per a les activitats de restauració. Les activitats que tenen més impacte o risc han de retre comptes també a la comunitat autònoma, o fins i tot a l'estat.

En la legalització de l'activitat, hi ha ajuntaments que preveuen la intervenció d'empreses privades per a efectuar uns controls determinats. Són les denominades *entitats ambientals de control* —a Catalunya—, empreses acreditades per la Generalitat per a realitzar aquests controls, o pel mateix Ajuntament (a Barcelona).

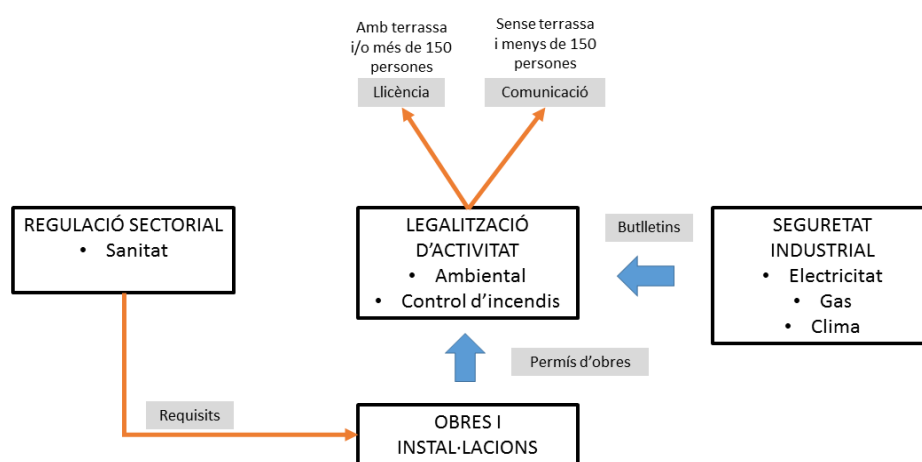
*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

A més de legalitzar l'activitat davant de l'ajuntament, els bars i restaurants han de fer front a dues parcel·les més de control: la legalització de les instal·lacions (seguretat industrial) i la regulació higienicosanitària.

En la majoria dels ajuntaments no s'admet la finalització d'un procediment de legalització d'activitat fins que no es demostrï que les instal·lacions han estat legalitzades correctament. Per aquesta raó, el procés de legalització de l'activitat ha de discórrer en paral·lel als processos de legalització de les seves instal·lacions.

El control en matèria de sanitat és independent del d'activitat, i té un caràcter més continu, ja que es van rebent visites del tècnic de zona. En el condicionament de l'activitat, caldrà proporcionar la infraestructura i les característiques que més endavant exigirà l'inspector de sanitat.

### Esquema de legalització de bars i restaurants a Catalunya



### El procediment a Catalunya

Les activitats de restauració manquen d'un marc regulatori propi: no existeix un reglament que reguli bars i restaurants a escala autonòmica o estatal. En canvi, estan emparades de forma supletòria pel Reglament d'espectacles públics i activitats recreatives –àmbit català–, aprovat pel Reial Decret 112 de 2010.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

Com ja hem explicat, en aquest reglament es classifiquen els establiments de restauració en els grups següents:

- Restaurant
- Bar
- Restaurant-bar

Alguns ajuntaments tenen un catàleg propi d'activitats, i les de restauració poden rebre aquí una classificació més minuciosa.

D'altra banda, la llei que regula de forma general les activitats a Catalunya (la Llei de prevenció i control ambiental de les activitats, coneguda com la PACA), no dedica cap línia a aclarir específicament la situació d'aquestes activitats: trobem que es refereix a un grup d'activitats regulades pel Reglament d'espectacles i a altres activitats de competència municipal sectorial, que es legalitzen en l'àmbit d'una intervenció sectorial municipal. Per tant, el model bàsic de procediment de legalització és el que conté el Reglament d'espectacles.

En l'article 124 del Reglament d'espectacles públics i activitats recreatives es defineixen els procediments de legalització següents:

- Procediment de comunicació: activitats de restauració amb aforament de fins a 150 persones i sense terrasses o espais complementaris a l'aire lliure.
- Procediment de llicència: activitats de restauració amb aforament superior a 150 persones, o amb terrassa.

Recentment, l'Ajuntament de Barcelona ha aprovat una circular interna (90/2012) que traspasa de procediment de llicència al de comunicació totes les activitats de restauració amb terrassa i aforament inferior a 150 persones.

El **procediment de comunicació** comporta la figura de la “declaració responsable”, que trasllada la responsabilitat del que es fa a la persona titular i al tècnic que subscriu el projecte. L'objectiu d'aquest procediment és facilitar l'obertura immediata de l'activitat sota la tutela d'un tècnic qualificat. Abans d'obrir, s'ha d'efectuar la comunicació a l'Ajuntament, lliurant la documentació, i sota la responsabilitat del titular ja es permet l'obertura.

A Barcelona i altres municipis limítrofs, la comunicació d'obertura s'ha d'acompanyar d'una acta favorable emesa per una entitat ambiental de control (EAC). També cal fer el mateix en el



*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

procediment de llicència, encara que en aquest cas cal obtenir abans el document de llicència de l'ajuntament (cal remetre'ls el projecte d'activitat i que l'aprovin).

El **procediment de llicència** està molt especificat en el Reglament i s'assembla al procediment de llicència de l'antiga LIIAA. En el procediment de llicència ja no podem obrir quan tot estigui llest, sinó que hem de lliurar la documentació a l'ajuntament i obtenir una resposta positiva per a rebre la llicència. Dins de l'ajuntament, la nostra sol·licitud travessarà diverses etapes: elaboració d'informes tècnics, tràmit d'informació pública i resolució. Obtinguda la llicència, ja només faltaria que els avisem quan tot estigui llest perquè vagin a comprovar-ho, o bé caldrà contractar una EAC perquè ho faci. És l'anomenat "control inicial".

El procediment de comunicació és més simple i ràpid, no cal esperar la resposta inicial de l'ajuntament, però implica un nivell de responsabilitat més alt. Si el procediment de llicència té alguna cosa bona és que podem estar segurs que, si fem el que indica el projecte, l'activitat serà conforme, ja que haurà estat aprovada sobre papers. En un procediment de comunicació pot ocórrer que l'ajuntament rebutgi alguna part del disseny. O, fins i tot, presentant la comunicació amb una acta favorable d'una EAC, es pot donar el cas que l'ajuntament no admeti algun punt, o que l'activitat no sigui admissible en conjunt. Per això convé triar bé l'EAC.

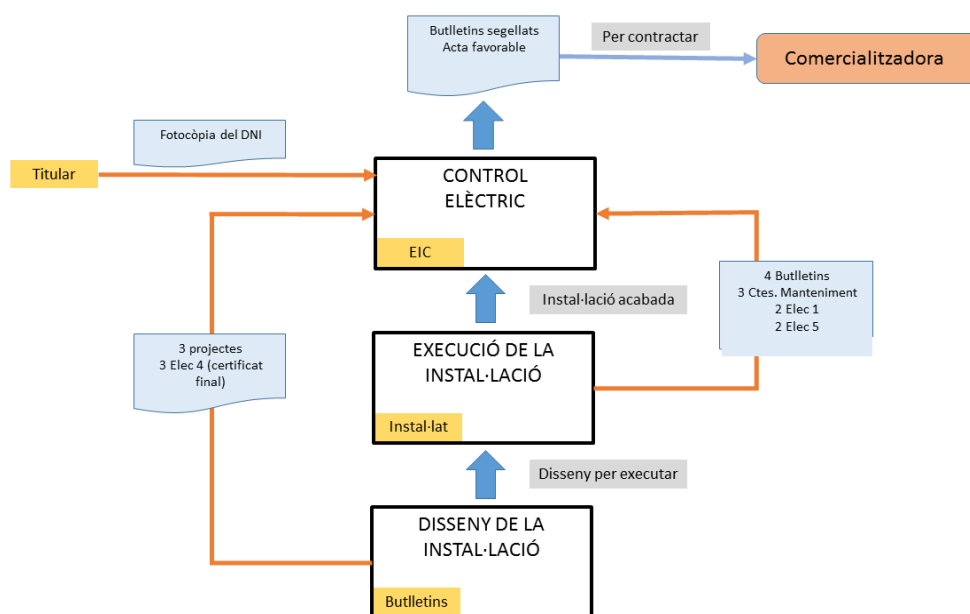
Amb independència del procediment aplicable per a obtenir el nostre permís d'obertura, si calgués dur a terme obres de condicionament, s'haurà de sol·licitar el permís que correspongui. En alguns municipis es vinculen els dos permisos, de manera que en la sol·licitud del d'activitat s'ha d'adjuntar còpia del sol·licitat per a les obres, o declarar que no s'ha fet cap obra.

## La instal·lació elèctrica de bars i restaurants

La instal·lació elèctrica dels locals de restauració és del grup I (local de concurrència pública) d'acord amb el Reglament electrotècnic. Per a legalitzar la instal·lació elèctrica fa falta un projecte elèctric, un instal·lador autoritzat (butlletí) i contractar la realització d'un control elèctric a una entitat d'inspecció i control (EIC). En aquest control es verifica el compliment del Reglament, i per tant la instal·lació ha de ser dissenyada per algú que el conegui, especialment la instrucció tècnica sobre locals de concurrència pública (ITC-BT 28).

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

### Esquema de legalització de la instal·lació elèctrica (Guia de bars i restaurants)



Una altra font de requisits exigibles és l'empresa subministradora, a la qual es reconeix la capacitat d'incorporar requisits tècnics que són aprovats pels governs autonòmics. En l'àmbit català hi ha FECSA Endesa i les seves Normes Tècniques Particulars per a instal·lacions d'enllaç, que afecten les característiques del mòdul CPM (fusibles, comptador, ICP).

La instal·lació elèctrica d'un local de concurrència pública s'ha d'executar fent servir cable no propagador de l'incendi i amb emissió de fums i opacitat reduïda, cal instal·lar un protector contra sobretensions permanents, ha de disposar d'un mínim de 3 línies per a il·luminar les zones públiques, tensió de contacte igual o inferior a 24 V, etc. Aquestes instal·lacions han de complir rigorosament el reglament electrotècnic, com totes, però en aquest cas anirà un inspector a comprovar-ho.

Per a obtenir la llicència d'una activitat de restauració, i d'altres tipus també, des de l'ajuntament ens demanaran que demostrem que les instal·lacions han estat legalitzades de forma apropiada. Entre aquestes, la instal·lació elèctrica té categoria de clàssic, ja que en tots els casos cal presentar un butlletí segellat per una EIC, que conté el número de registre. Aquesta és l'evidència que tenim la instal·lació legalitzada, i és el que ens demanaran. Si la instal·lació està "com si fos nova" i està ben

executada, ens estalviarem haver de corregir defectes, però no la seva legalització (projecte elèctric, instal·lador autoritzat i control).

Les instal·lacions de concurrència pública reben controls de revisió cada 5 anys.

Els preus dels controls elèctrics estan regulats per la Generalitat pel que fa als màxims, i depenen de la potència admissible: fins a 20 kW podem trobar preus entre 100 i 200 €, segons les entitats d'inspecció.

## **La instal·lació del gas**

La legalització de la instal·lació de gas en activitats de restauració és generalment més senzilla que l'elèctrica, ja que en la majoria dels casos no es requereix la presentació d'un projecte. Això ocorre quan la potència útil de la instal·lació no supera els 70 kW, xifra que superen els restaurants d'aforament mitjà, les rostidories o les xurreries.

Si no hi ha projecte, és suficient la intervenció d'un instal·lador autoritzat, qui es responsabilitza del disseny i elabora els certificats (butlletins) apropiats al cas.

A diferència de les instal·lacions elèctriques, les instal·lacions de gas alimentades des de xarxes de distribució sempre se sotmeten a un control independent del que ha d'efectuar l'instal·lador. Aquests controls, els porta a terme personal qualificat de l'empresa distribuïdora, o bé entitats d'inspecció i control acreditades, i en les petites instal·lacions alimentades amb bombones de gas no són necessaris.

Quan se superen els 70 kW, el procés de legalització és similar a l'elèctric (projecte de gas, butlletí i control).

El problema principal que planteja l'ús de gas en bars i restaurants és la disponibilitat del subministrament i la ubicació de la cuina.

Si el local ja disposa d'una infraestructura apta per a la destinació prevista (en bon estat i amb capacitat suficient), l'instal·lador podrà procedir a executar la instal·lació interior i a sol·licitar la posada en servei sense imprevistos ni esperes. En canvi, si cal instal·lar una connexió de servei interior, més val que comencem aquest procés al més aviat possible. Més encara si s'han d'escometre obres en la via pública, ja que caldrà sumar-hi la demora de l'ajuntament a atorgar el permís.

La instal·lació interior de gas d'un bar o d'un restaurant no és gaire diferent d'una instal·lació domèstica. Una diferència destacable és la col·locació d'una electrovàlvula que talla el gas dels equips de cocció si la campana d'extracció no està accionada.

Les cuines amb aparells de gas de circuit obert (fogons) han de disposar de ventilació adequada (entrades i sortides d'aire) que depenen del tipus de combustible i de la potència dels equips (consum calorífic total). En la ubicació de les cuines cal considerar la necessitat de tenir passos d'aire directe de l'exterior. Això ho ha d'avaluar l'enginyer o l'instal·lador, segons la potència i el combustible, però s'ha de tenir en compte per a no situar la cuina en un recinte amb possibilitats escasses de ventilació directa. També cal disposar d'un volum mínim a la cuina, que depèn del consum calorífic total dels equips de gas. El mínim són 8 m<sup>3</sup> fins a 16 kW, i més enllà hem de tenir un volum superior al consum total menys 8 (P-8). És a dir: si tenim un consum calorífic a la cuina de 50 kW (com a orientació, una cuina industrial de 4 focs més una planxa de bones dimensions), la superfície mínima d'aquesta cuina amb una alçària de 2,5 m hauria de ser de 16,8 m<sup>2</sup>. Això es defineix en la norma UNE 60670-6, i per a qüestions de legalització el referent és el Reial Decret 919/06.

## **L'accessibilitat**

En el Codi d'Accessibilitat de Catalunya s'estableix que els locals de més de 50 places han de disposar d'un itinerari adaptat, serveis adaptats, mobiliari adaptat i escales adaptades. Això implica rampes d'accés amb pendents inferiors al 12%, serveis higiènics amb 1,5 m de circumferència lliure d'obstacles, sistemes d'assistència en sanitaris, etc.

Alguns ajuntaments, encara que pocs, amplien els requisits d'accessibilitat o fins i tot els estenen a qualsevol tipus d'activitat de concurrència pública sense que importi l'aforament. Per exemple, a Vilafranca del Penedès tots els bars/restaurants han de tenir una cambra higiènica adaptada, i itineraris adaptats.

L'ocupació d'una activitat es calcula classificant les diferents superfícies segons l'ús: menjador, zona de bar, rebedor, reretaulell, serveis higiènics, magatzem, etc. Després, a cada superfície, segons l'ús, li hem d'assignar una densitat d'ocupació el criteri de la qual s'extreu del Document bàsic de seguretat contra incendis del Codi Tècnic de l'Edificació (DB-SI), llevat que les ordenances municipals n'estableixin un altre.

A tall d'exemple, la superfície del menjador (taules) s'ha de dividir entre 1,5 per a deduir l'ocupació; la zona de bar, entre 1; la dels serveis higiènics, entre 3, etc.

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

L'aforament és la suma de persones assignades a les zones d'ús públic. Per a calcular-lo, en alguns municipis com el de Barcelona també compten les places de la terrassa d'estiu. De manera que és fàcil trobar bars amb un aforament interior de 34 persones, a fi de reservar-se'n 16 per a col·locar 4 taules a la terrassa. A més, cal tenir en compte que la capacitat dels serveis higiènics ha de duplicar-se a Barcelona si l'aforament interior supera les 50 persones. Això també es demana en el Reglament d'espectacles (2 lavabos i 4 cabines, article 47), i seria aplicable en qualsevol municipi.

Un altre capítol independent i paral·lel a l'aplicació del Codi d'Accessibilitat de Catalunya, que té un àmbit d'aplicació limitat i generalment conegut, és el relatiu a l'aplicació dels requisits d'accessibilitat que conté el Document bàsic de seguretat d'ús i d'accessibilitat del CTE (DB-SUA).

El “problema” per al promotor se suscita en els locals que no superen les 50 persones d'aforament, ja que els requisits d'accessibilitat que conté el capítol 9 del DB-SUA no estableixen mínims d'aforament. De manera que, si el DB-SUA és exigible, caldria complir els requisits d'accessibilitat en tots els bars i restaurants, sense que importés el seu aforament. Per a ser precisos, i en relació amb els lavabos, qualsevol activitat on sigui exigible disposar de serveis higiènics per alguna disposició legal de compliment obligat, hauria de tenir-ne almenys 1 d'accessible.

Hi ha alguns ajuntaments que exigeixen l'aplicació del DB-SUA per a obtenir noves llicències d'activitat, però cal indicar que no és tan clara l'aplicació en tot allò que no és objecte de reforma (si no hi ha obra). Els tècnics municipals que exigeixen el seu compliment ho fan, en els casos que hem pogut comprovar, pel reflex automàtic d'assumir tots els requisits continguts en el CTE, sense suport normatiu municipal. Uns altres ajuntaments, com el de Barcelona, no exigeixen l'aplicació del DB-SUA9 si no hi ha obres de reforma, i validen equipaments ja construïts.

Per a aclarir tota aquesta confusió, des de la Generalitat s'han posat en marxa unes taules anomenades TAAC, que ja hem vist, que tenen com a objectiu harmonitzar la interpretació dels requisits legals en matèria d'accessibilitat. Disposen d'un apartat web on van publicant les seves conclusions en forma de documents, en els quals es relaxa la desproporció d'alguns requisits continguts en el DB-SUA9 en locals de poc aforament (menys de 50 persones).

Cal indicar que la legislació en aquesta matèria a Catalunya està en procés de reforma i que ja circula un avantprojecte de la Llei d'accessibilitat.

## Els usos, superfícies, alçàries i lavabos en bars i restaurants

Les ordenances municipals poden establir superfícies mínimes per a determinats recintes d'ús en restauració. Es regulen superfícies de menjador, cuines, magatzems, o la superfície total, depenent d'on vulguem obrir el negoci.

A Barcelona, els requisits de superfície per a establiments de restauració són els següents:

- Magatzems: mínim un 5% de la superfície útil del local amb un mínim de 4 m<sup>2</sup>
- Cuines de restaurants: mínim 10 m<sup>2</sup>
- Menjador en restaurants: mínim 20 m<sup>2</sup>
- Cambra de residus: segons la circular de residus de Barcelona
- Superfície mínima total: segons el pla d'usos

També hi ha ajuntaments que estableixen dimensions mínimes per als recintes que contenen el vàter, generalment 1,2 x 0,9 m<sup>2</sup>. A Barcelona no estan limitats, llevat que un d'aquests ha de ser accessible.

Un altre paràmetre geomètric que cal vigilar és l'alçària lliure dels espais del local. En zones d'ús permanent (àrees de públic o privades d'ús regular), l'alçària mínima és de 2,5 m, i en les d'ús transitori (magatzems, serveis higiènics, cambres de residus, etc.) podem reduir-la fins a 2,1 m. Aquests límits són superiors en uns pocs municipis, per exemple a Vilafranca i a Sabadell, on demanen 2,8 i 2,3 m respectivament.

Els bars i restaurants han de tenir serveis higiènics a la disposició del públic i l'accés als recintes que contenen els vàters s'ha de realitzar a través d'un vestíbul previ (accés indirecte). La dotació mínima de serveis higiènics es defineix explícitament en les ordenances d'alguns municipis, i recentment en el Reglament d'espectacles (DC112/10). Aquesta regulació s'estableix sempre a partir del paràmetre d'aforament: com més clients, més banys.

Segons l'article 47 del DC112/10 (a Catalunya), la dotació dels serveis higiènics de bars i restaurants ha de ser la següent:

- Fins a 50 persones d'aforament: 1 lavabo i 2 cabines
- De 51 a 150 persones: 2 lavabos i 4 cabines
- De 151 a 300 persones: 2 lavabos i 6 cabines

La dotació exigida per les ordenances municipals pot ser diferent. En cas de dubte, el millor és preguntar.

Cadascuna de les cabines amb vàter ha d'estar ventilada. Com a ventilació natural s'accepta una finestra practicable en un espai exterior. Normalment això no és possible, i per això els locals estan preequipats amb un conducte que, a manera de xemeneia, condueix l'aire extret dels banys cap a la coberta, perquè es dispersi on ningú no pugui oïr-lo. L'aire s'impulsa normalment amb petits extractors zenitals, encara que hi ha tècniques menys sorolloses i efectives. No hem d'oblidar deixar entrar aire al recinte del vàter (raspallant les portes o col·locant-hi reixetes).

## **L'aïllament acústic de bars i restaurants**

Les activitats de restauració, com qualsevol altra activitat, no han de provocar en el veïnat un nivell d'immissió de soroll per sobre del límit legal. Aquests límits s'estableixen en el Decret 176/2009, que desplega la Llei de protecció contra la contaminació acústica, i generalment també en les ordenances municipals (encara que no sempre coincideixen).

L'avaluació de l'impacte acústic de bars i restaurants (i d'altres activitats també) es divideix en 2 apartats:

- Avaluació del soroll en l'ambient interior: el soroll que es transmet per la mateixa estructura de l'edifici, i que va del local en qüestió a l'habitatge més afectat, generalment l'habitatge del primer pis, encara que l'afrontació més difícil d'aïllar és la lateral. Per això les afrontacions laterals d'activitats de restauració amb habitatges estan prohibides en alguns municipis, i també en determinats districtes de Barcelona.
- Avaluació del soroll en l'ambient exterior: el soroll que l'activitat genera en l'ambient exterior, normalment perquè tenim instal·lats equips a l'exterior del local, ja sigui de climatització i/o caixa de ventilació. Menys freqüents són els problemes d'aïllament façana.

El nivell de soroll que una activitat pot provocar tant en l'ambient exterior com en l'interior (habitatges) depèn de la ubicació que tingui i de la franja horària. El nivell de soroll interior depèn exclusivament de la franja horària, encara que es poden trobar ordenances de municipis que també distingeixen entre zones geogràfiques (es pot fer més soroll si el local és en una zona amb més soroll de fons).

Les administracions han dut a terme un treball ardu els últims temps amb la creació de mapes acústics de les zones urbanes; així, s'han elaborat els anomenats "mapes de capacitat acústica". Si observem el mapa de la nostra ciutat, podrem veure en quina zona acústica és el nostre local, i

d'aquí podrem deduir el màxim nivell d'immissió acústica que la nostra activitat pot produir a l'exterior.

Els límits de soroll establerts per la legislació per a soroll interior són pràcticament al llindar de l'orella humana: si el veí es queixa pel soroll, i al seu dormitori se sent clarament la remor de l'activitat, no tinguis dubtes que és per sobre del límit permès. A més, els procediments d'anàlisi dels resultats introdueixen penalitzacions per excés de components de baixa freqüència, o la presència de tonals emergents, de manera que la mitjana del nivell de soroll pot ser apte, però no així després d'aplicar-hi penalitzacions.

S'ha de distingir entre l'emissió, que és el soroll produït per l'activitat i mesurat dins del local, i la immissió, que és el soroll provocat per l'activitat i mesurat a l'habitatge del veí afectat (generalment, al dormitori). Tècnicament hem de dur a terme mesures en matèria d'aïllament acústic sempre que es prevegi que l'activitat superarà els límits legals d'immissió acústica. Com menys soroll generem, menys haurem d'aïllar, i com millor sigui l'aïllament, més soroll podrem fer.

Quan es projecta una nova activitat de restauració, no hi ha manera de saber quin nivell de soroll emetrà, i per això cal partir d'un valor estimat que generalment s'assumeix en 85 dBA. Si tenim en compte que el nivell d'immissió en horari nocturn és de 25 dBA, la resta de tots dos dóna una xifra orientativa de 60 dBA (aïllament brut).

Un aïllament de 60 dBA és realment molt notable, ja que el DBHR del Codi Tècnic de l'Edificació exigeix 55 dBA (DnTA, ajustat al temps de reverberació de la sala receptora) entre local i habitatge. El més normal és que un local buit d'obra nova als baixos d'un edifici d'habitatges tingui un aïllament que no arribi als 55 dBA, sobretot si els blocs de formigó del forjat no s'han segellat amb una bona capa de guix, o no s'hi ha col·locat algun revestiment que ho faci impermeable.

Alguns ajuntaments distingeixen entre grups d'activitats atenent el seu nivell d'emissió: és el cas de Barcelona, i el de tots aquells que han actualitzat les seves ordenances obsoletes sobre soroll seguint el model d'una ordenança com la de la Diputació de Barcelona. Les activitats de restauració en aquests grups se situen entre el grup III i el IV, i el rang d'emissió va de 80 dBA (límit inferior del grup IV) a 89 dBA (límit superior del grup III).

### **El cas de Barcelona**

- En el grup IV hi ha les activitats de restauració amb equips de reproducció sonora i televisors que no superen els 78 dBA a 1 metre de distància, i que tenen un nivell d'emissió a l'interior del local que no arriba als 85 dBA. El rang va de 80 a 84 dBA.



***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negoci, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

- En el grup III trobem les activitats de restauració amb equips de reproducció sonora que sí que superen els 78 dBA, i en els quals s'ha d'instal·lar un limitador registrador homologat per l'Ajuntament, que garanteixi que no se superen els límits d'immissió en recintes aliens adjacents (habitatges o altres activitats), i que no se supera el límit de 89 dBA a l'interior del local (suma del soroll provocat per equips i persones).

Els requisits municipals per a demostrar que la nostra activitat és dins de la llei en termes d'impacte acústic són bastant diferents entre municipis. L'ajuntament més exhaustiu de tots és el de Barcelona, i el seu rastre és seguit per la resta de consistoris de l'àrea metropolitana. A mesura que ens allunyem de Barcelona, els controls són més relaxats, amb alguna excepció.

El criteri a Barcelona és comprovar tot allò que sigui susceptible de sobrepassar els límits, i que ho faci una entitat independent, alguna de les entitats de prevenció de la contaminació acústica (EPCA) acreditades per la Generalitat. La comprovació bàsica és l'aïllament acústic aeri normalitzat a soroll rosa (DN<sub>T</sub>A) amb els recintes adjacents més sensibles, si n'hi hagués (si és una edificació aïllada, llavors no), i a criteri de l'avaluador, efectuar alguna prova d'immissió acústica, que consisteix a comprovar l'impacte acústic dels equips en recintes aliens. Per exemple, un cas molt freqüent és tenir un bon aïllament entre la zona pública i el dormitori de l'habitatge superior (perquè s'ha aïllat), però tenir problemes amb el soroll de la campana d'extracció, o amb el compressor d'una cambra frigorífica. Les comprovacions també es realitzen amb els equips exteriors, encara que en aquest cas no tenim recinte sensible, sinó buits aliens sensibles a aquest soroll: finestres, patis o balcons. En aquest cas es tracta de no superar els límits d'immissió a soroll exterior que obtenim del coneixement de la classificació de l'emplaçament en el mapa de capacitat acústica, i de l'aplicació de la franja horària assignable.

He d'aïllar el local? N'hi haurà prou de col·locar un fals sostre acústic? La resposta a aquestes preguntes dependrà de l'ajuntament, de les característiques acústiques de l'edifici, de la relació geomètrica entre el local i el veí més proper i del tipus d'activitat de restauració que es vulgui implantar. És a dir, no cal aïllar sistemàticament, sinó el que sigui necessari per a garantir que no se superen els nivells d'immissió admissibles en l'habitatge del veí, i que l'aïllament del local satisfà les exigències municipals (si n'hi ha).

Molts problemes d'aïllament d'alguns bars i restaurants no tenen a veure amb les característiques del forjat, sinó amb l'existència de ponts acústics entre el local i l'habitatge afectat. De la mateixa manera que l'aïllament acústic d'una finestra no es percep fins que no es tanca per complet, poc serveix qualsevol millora fins que no s'ataquin les vies de propagació principals. La via de propagació principal són els buits d'instal·lacions que recorren els edificis de dalt a baix: el so es

propaga per aquests buits, de vegades ajudat per xemeneies metàl·liques que actuen ressonant en un buit que la majoria de vegades no s'ha tractat amb cap material fonoabsorbent. En una prova d'aïllament, la campana d'extracció farà honor al seu nom i s'encarregarà de transmetre els sorolls a la xemeneia. Tot això és perfectament evitable sense gastar gaires diners.

Per a aïllar un local de restauració de l'habitatge superior, cal actuar sobre les vies de propagació principals. Una vegada eliminats els ponts acústics, el candidat següent és el forjat (el sostre). Actuar sobre el forjat elevarà significativament l'aïllament del local, però arribarà un punt en què no obtindrem millores significatives, i per a augmentar-ho encara més caldria actuar sobre les parets (el candidat següent), i especialment les parets que es troben amb el forjat en els punts de la planta superior dels quals volem aïllar el local. És a dir, amb l'aïllament hem d'actuar on fa falta i amb equilibri. I això no es pot fer d'una altra manera que no sigui mitjançant experiments in situ: orientant un altaveu cap a cada paret i cada sostre, i prenent nota de la immissió a l'habitatge amb un sonòmetre, es pot determinar grosso modo l'aïllament de cada via de propagació, i a partir d'això decidir quina intervenció procedeix en cada cas.

Probablement t'hauràs quedat amb dubtes en alguns conceptes esmentats, com l'existència d'una A majúscula al costat dels dB, o amb el concepte de “to” (freqüència). Per a aquestes qüestions i d'altres, et remetem a una de les millors guies que s'han escrit sobre aïllament acústic disponible a Internet: *Fonaments d'acústica*, de Josep Solé.

## La ventilació i la climatització

El local d'una activitat de restauració ha d'estar ventilat, ja sigui mitjançant ventilació natural o forçada. En general, la ventilació natural s'aconsegueix deixant obertures al local —portes, finestres, reixes, etc.— que comuniquen amb l'ambient exterior. La ventilació forçada fa servir ventiladors per a aconseguir la renovació.

Alguns ajuntaments estableixen en les ordenances els criteris per a acceptar la ventilació natural, i requereixen que la superfície dels buits de ventilació totalitzin un percentatge determinat de la superfície del local. Perquè un local ventili apropiadament de manera natural, cal que les obertures practicables siguin generoses i que es trobin en espais confrontats, i aconseguir així que el corrent generat recorri tot el local, que arrossegui l'aire viciat cap a l'exterior i que permeti que hi entri aire renovat. Per a ventilar cal treure aire, però també preveure'n la introducció.

Les instal·lacions tèrmiques, inclosa la ventilació, reben un control especial a partir de 70 kW. En generació de fred això equival a 60.200 frigories, una potència que no necessita el 99% dels locals de restauració. Aquest control és similar a l'elèctric i el procés de legalització, també.

En el terreny reglamentari aplicable (RITE), la qualitat de l'aire en bars i restaurants ha de ser com a mínim IDA 3 (aire de qualitat mitjana), que es relaciona amb un cabal mínim de renovació de 8 litres/segon per persona (pel mètode indirecte que preveu el reglament). És a dir, el cabal de ventilació ve determinat pel nivell d'ocupació del local (personal + clients). Aquest cabal s'hauria de duplicar si s'hi permetés fumar.

En el RITE s'estableix que la ventilació del local ha d'incorporar un recuperador de calor quan s'extreguin per mitjans mecànics 1.800 m<sup>3</sup>/h d'aire viciat (ventilació). Això es justifica perquè perdem l'energia invertida a condicionar un aire que estem llançant. El recuperador de calor aprofita part d'aquesta energia per fer un intercanvi de calor amb l'aire de renovació. Tenint en compte que estem obligats a introduir 8 litres d'aire per persona i segon, els locals amb una ocupació superior a 62 persones l'haurien d'incorporar.

La ventilació general del local ha de ser independent de la ventilació dels serveis higiènics —contaminació encreuada—.

## **L'extracció de fums i vapors**

El requisit general i més conegut en relació amb els fums i els vapors produïts en la cocció d'aliments és que han de ser conduïts a l'exterior per un sistema d'extracció que disposi de filtres retenidors de greixos (generalment són a la campana), i que la seva expulsió s'hagi d'efectuar per la coberta de l'edifici, en un punt que superi com a mínim en 1 metre d'alçària qualsevol edifici en 10 metres a la rodona, amb el centre a l'eix de la xemeneia. Aquestes condicions són les que podríem anomenar “d'estàndard mínim”; pot haver-hi variacions a l'alça segons el tipus de combustible utilitzat o el municipi, però en cap cas es permet fer abocaments directament per la façana, ni a un pati interior, ni a res semblant: la xemeneia ha d'ascendir fins a la coberta.

En alguns ajuntaments, com el de Barcelona, es preveu un tipus activitat de restauració (mixta menor, epígraf 2.3.2.1 a la ciutat comtal) que admet l'ús de planxes elèctriques de fins a 3 kW per a preparar entrepans calents sense fer servir xemeneia. L'aire d'extracció es pot filtrar (amb filtres de carbó actiu), però es retorna a l'interior del local. Aquests tipus de locals es permeten amb recels, perquè no és estrany que els fums acabin molestant els veïns i generant queixes a l'ajuntament.

Les xemeneies haurien de ser hermètiques, encara que la majoria no ho són, i per això la millor configuració és que el seu traçat discorri a la intempèrie una vegada abandona el local, i tan lluny com es pugui de buits aliens (finestres, balcons, galeries, etc.), tant per una qüestió d'olors com de propagació d'incendis. Si la potència tèrmica dels equips de cocció a la cuina supera els 20 kW, la

xemeneia s'hauria d'allunyar 1,5 m de qualsevol d'aquests buits, o bé tenir una resistència al foc EI 30.

El diàmetre del conducte de la xemeneia limita la mida de la campana que podem col·locar. La dimensió característica és la superfície que cobreix en planta (els equips han de ser dins d'aquest perímetre). Amb un diàmetre de xemeneia de 315 mm (estàndard típic), podem tenir campanes murals de 2 m de llarg, o de 2,5 m, però més enllà el sistema d'extracció pot donar problemes. Les campanes requereixen un cabal determinat per a extreure correctament els fums que depèn de la seva configuració (mural o de tipus illa).

Si augmentem la mida de la campana, necessitarem extreure més cabal d'aire, i això significa augmentar la velocitat de pas a través de la xemeneia, fet que deriva en sorolls indesitjables i en unes pèrdues d'energia considerables per fricció.

Els ventiladors es caracteritzen per tenir una determinada pressió d'aspiració i impulsió, i hem d'escollir-ne un model que sigui capaç de proporcionar la pressió necessària per a vèncer les pèrdues per fricció a la xemeneia i la campana. Si la pressió que aporta el ventilador no és suficient per a vèncer les pèrdues a la xemeneia, el cabal d'aire que mourà serà molt menor del que esperem, i a sobre consumirà més del compte.

Cada ventilador té la seva pròpia corba característica, una corba que relaciona pressió (l'energia que proporciona al sistema) i el cabal que admet. I, d'altra banda, es pot calcular la corba característica del sistema, una gràfica que relaciona com augmenten les pèrdues d'energia per fricció a mesura que augmentem el cabal (la velocitat de pas de l'aire per dins del conducte). Aquesta corba es calcula fàcilment a partir del tipus de material del conducte, la longitud dels trams, el nombre de colzes i el tipus de campana. Per a cada velocitat de pas (cabal) s'obtenen unes pèrdues energètiques, que són les que haurà de compensar el ventilador. Si creuem les dues gràfiques, s'obté el punt de treball del sistema, el cabal d'extracció que realment tindrem.

Una altra qüestió important que s'ha de resoldre amb l'extracció de fums és el mateix cabal d'aire que necessita. Una campana mural de 2,5 m requereix evacuar de la cuina 3.500 m<sup>3</sup> a l'hora d'aire, més o menys. Si tenim una cuina de 10 m<sup>2</sup> amb una alçària de 2,8 m (10 m<sup>2</sup> és el mínim en cuines de restaurants a Barcelona), tindríem una cuina amb un volum de 28 m<sup>3</sup>, la qual cosa significa renovar l'aire de la cuina 2 vegades per minut. Ara imaginem que aquesta cuina està tancada, i que pràcticament no té entrades d'aire (portes que no obren, mal de cap...). La solució a aquest problema és efectuar una aportació d'aire dins de la mateixa campana, preparada per a fer-ho, de manera que aquest aire extern s'injecta a alta velocitat dins de la campana per crear una depressió

que impulsa els gasos de la cocció cap als filtres de la campana. Aquest tipus de campanes es diu “d’inducció”, i per a instal·lar-les necessitem buscar un punt d’aportació d’aire de l’exterior, i impulsar-lo amb un ventilador per un conducte fins al cos de la campana. Si no podem permetre’ns aquests luxes, el millor serà seleccionar un ventilador regulable en velocitat i instal·lar un regulador per a adaptar l’aspiració d’aire a les necessitats de cada moment, i d’altra banda dissenyar grans obertures a la cuina (tancades amb filtre de malla) perquè hi entri aire d’altres parts del local, i intentar que aquest corrent provingui tot de l’exterior, per no emportar-nos l’aire climatitzat.

L’aire d’extracció es classifica com a AE4 (nivell de contaminació molt alt), i no pot compartir conducte amb l’aire d’extracció de la ventilació.

## La prevenció contra incendis

L’estructura, les parets i els sostres del local han d’oferir una estabilitat i una resistència al foc que depenen de l’alçària de l’edifici on se situen. El mínim és R90/EI90, la qual cosa significa que les estructures portants han d’aguantar 90 minuts l’acció del foc sense col·lapsar-se, i que les parets, els terres i els sostres han de fer el mateix amb el pas de flames, gasos i calor. El terme E fa referència a la capacitat d’un element separador per a evitar el pas de la flama i els gasos, i el terme I es relaciona amb la capacitat per a evitar la transferència de calor.

El local ha de constituir el que s’anomena un sector d’incendi diferenciat respecte de la resta de l’edifici. D’aquí es dedueix que, de vegades, calgui aplicar revestiments addicionals per a protegir estructures i tancaments. Aquest revestiment protector rep el nom de *protecció passiva*, perquè no actua per a apagar el foc, sinó per a evitar que es propagui a altres sectors d’incendi. També cal evitar que es propagui el foc des de les obertures del local cap a unes altres de l’edifici, per a la qual cosa es defineixen unes regles geomètriques de distàncies.

Les accions en matèria contra incendis cobreixen la part passiva, però també cal prendre mesures actives: fins als 500 m<sup>2</sup> de superfície només és exigible un extintor d’eficàcia 21A 113B a menys de 15 metres de qualsevol origen d’evacuació; i a partir de 500 m<sup>2</sup> cal tenir boques d’incendi equipades (BIE) de 25 mm.

Altres mesures actives i passives que poden ser exigibles en un bar o restaurant es localitzen a la cuina: les cuines dels establiments de restauració es consideren locals de risc especial quan la potència dels equips de cocció supera els 20 kW. Això ocorre només que tinguem més d’un equip de gas: amb una petita planxa de gas i una fregidora de 2 x 4 litres estem pràcticament en el límit. Els litres de les fregidores compten com 1 kW.

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

Les cuines que tenen una línia d'equips de cocció que supera els 20 kW de potència calorífica passen a ser un local de risc especial d'incendi per a la norma. Perquè abandoni aquesta classificació, s'hi ha d'instal·lar un sistema d'extinció automàtic que cobreixi els equips de cocció (se situen ruixadors en el perímetre de la campana llestos per a descarregar un agent extintor). L'alternativa és mantenir-se en el rigor d'aquesta classificació, fet que obligaria a interposar vestíbuls d'accés a la cuina per mitjà de portes tallafocs (el típic vestíbul de pàrquing d'accés a les escales), poc pràctic.

Les cuines que sobrepassin els 20 kW de potència de cocció, a més d'instal·lar el sistema d'extinció automàtic, han de tenir ventiladors extractors capaços d'evacuar fum a una temperatura elevada de manera sostinguda (classe mínima F40090, capaços d'extreure gasos a 400 °C durant 90 minuts) i un conducte d'extracció (xemeneia) que tingui una resistència al pas de flames, calor i gasos de 30 minuts (EI30) si recorre l'interior de l'edifici, o si passa a menys d'1,5 m de finestres, balcons o buits aliens quan discorre per façanes o patis interiors.

Els revestiments dels locals de concurrència pública no poden ser de qualsevol naturalesa. Cortinatges, catifes, parquets, entapissats, papers... són tots revestiments i, per una qüestió de seguretat interior, s'han identificat les propietats considerades perilloses en un material per la seva reacció davant del foc. Així, s'han establert una sèrie de classes per a classificar-los (A1, A2, B, C, D, E, i F), que valoren propietats com la velocitat de propagació, la capacitat per a produir calor, la producció de fum o la durada de la flama, entre d'altres.

No s'ha de confondre la reacció al foc amb la resistència a aquest: tret que comparteixen el foc, en tota la resta són conceptes diferents. Per a la reacció al foc, el requisit general és que els revestiments de sostres i parets han de tenir una classe C-s2, d0, i els revestiments del terra, una classe EFL. Els paràmetres addicionals (S2, d0) aporten restriccions afegides, mentre que el terme FL fa referència al fet que es tracta d'una classe de revestiment del terra.

Legalment no es pot fer servir un revestiment que no tingui una classe de reacció al foc igual o millor que l'exigida, tret que el total dels revestiments no superi el 5% de les parets, dels sostres o dels terres, depenent de la ubicació.

Per a demostrar que un material té una classe de reacció determinada al foc no hi ha més opció que fer un assaig, sobretot si el seu producte consta de més d'un material, cosa que no tots els fabricants duen a terme, encara que s'hauria de fer si l'ús previst és acabar formant part d'un local o d'un habitatge. Hi ha un bon conjunt de materials genèrics als quals la legislació ja ha assignat una classe coneguda, i no és necessari assaig. Amb la resta de materials, seria exigible el lliurament d'un

informe d'assaig del producte i fins i tot un certificat de col·locació del revestiment. Que ho demanin o no, depèn del criteri de l'ajuntament.

Un altre àmbit que cobreix la seguretat contra incendis és l'evacuació del local en cas d'incendi. Els locals amb una única sortida no poden tenir cap recorregut d'evacuació que superi els 25 m. Els recorreguts d'evacuació comencen des de qualsevol origen d'evacuació i finalitzen en una sortida, de manera que per a aplicar correctament aquest requisit cal estar familiaritzat amb aquests conceptes. Són nombroses les circumstàncies que es poden trobar en la realitat arquitectònica de les nostres ciutats.

Amb dos o més sortides alternatives, els recorreguts d'evacuació admissibles s'allarguen fins als 50 m. Però cal subratllar això d'"alternatives", ja que no serveix de res tenir una sortida prop de l'altra. S'ha de consultar en cas de dubte.

Als locals amb més ocupació és important l'apartat dels amplex de pas: escales, portes i passadissos. El mínim necessari és, respectivament, de 0,8, 0,8 i 1 m, però a partir de 50 persones aquests valors comencen a augmentar.

Les portes dels recorreguts d'evacuació previstes per a evacuar més de 50 persones s'han d'obrir amb l'eix de gir en el sentit de l'evacuació (cap enfora); així, alguns ajuntaments incorporen en les seves ordenances que tots els locals disposin la porta d'accés perquè s'obri d'aquesta manera. Això obliga a endarrerir la porta, creant un vestíbul previ perquè el seu escombratge no sobrepassi el pla de la façana.

## La seguretat alimentària

El referent normatiu en relació amb la seguretat alimentària és el Reglament (CE) 852/2004 del Parlament Europeu i del Consell, relatiu a la higiene dels productes alimentaris. També s'especifiquen requisits d'aplicació en el Reial Decret 3484/2000, pel qual s'estableixen les normes d'higiene per a l'elaboració, la distribució i el comerç de menjars preparats.

Els establiments de restauració no es consideren una indústria alimentària i no és necessari inscriure'ls, per al cas de Catalunya, en el RSIPAC (Registre Sanitari d'Indústries i Productes Alimentaris de Catalunya). Ocorre el mateix amb qualsevol comerç alimentari el producte del qual es comercialitzi o es degusti al local. És a dir, es pot tenir un obrador o una cuina per a elaborar-hi especialitats, i mentre el gros del negoci es despatxi al local, no es considerarà aquesta activitat com una indústria, de manera que no serà necessari inscriure-la.

El control sanitari dels establiments de restauració és de responsabilitat municipal. Cada ajuntament ha creat els seus propis serveis d'assessorament i control, on treballa l'inspector que tard o d'hora trucarà a la teva porta per verificar l'activitat. No cal inscriure's en un registre, però sí que estaràs sota la tutela de l'inspector de zona assignat. A Barcelona, aquestes funcions les compleix l'Agència de Salut Pública.

En la seguretat alimentària ocorre el mateix que en altres àmbits: depenem del que digui l'agència municipal competent. En cas de dubte sobre la conformitat d'un determinat aspecte del local, el més encertat és trucar i preguntar.

La legislació europea, estatal i autonòmica en qüestions sanitàries no atén específicament el cas dels establiments de restauració, sinó que s'estableixen criteris bàsics de seguretat que han de ser adaptats a cada circumstància. Com a regla general, en un bar o restaurant on es manipulen aliments s'espera trobar un rentamans amb aigua calenta i accionament no manual, s'espera que les parets es puguin netejar fàcilment i que siguin de color clar, que les lluminàries de les zones de treball tinguin pantalles estanques, o que el personal que manipula aliments tingui formació en matèria de seguretat alimentària. En alguns municipis es requereix que els serveis d'ús públic també tinguin aigua calenta.

Si els serveis higiènics d'ús públic també els utilitza el personal, perquè no hi ha serveis d'ús privat, llavors els seus rentamans han de tenir aigua calenta.

Els locals de restauració han de rebre tractaments de desinsectació i desratització de manera regular, per a la qual cosa s'ha de formalitzar un contracte amb una empresa especialitzada. Per a l'obtenció de la llicència d'activitat, és habitual que et sol·licitin el primer certificat d'aplicació i el contracte subscrit, i ja posteriorment serien els inspectors de sanitat els que s'encarregarien de controlar-ho.

## La gestió dels residus

Els locals de restauració han de preveure espais específics per a incloure-hi els contenidors de residus sòlids i líquids (olis), i complir el deure de classificació en origen: paper/cartó, vidre, envasos, orgànic i resta. Els contenidors han de ser hermètics i amb tapa, i el seu nombre i capacitat, els pot fixar l'ajuntament (cal consultar-ho).

A Barcelona donen una importància extrema a les condicions d'emmagatzemament dels residus en relació amb la grandària del recinte que han d'ocupar, la temuda cambra de residus. Hi ha una circular de residus que estableix la superfície mínima en funció de la tipologia de l'activitat amb una



generositat que pot trastocar seriosament els plans d'aprofitament de l'espai. Els locals més petits poden evitar tenir una cambra de residus tancada; cal analitzar el cas.

Els olis usats s'han d'emmagatzemar i lliurar a un gestor de residus autoritzat. També s'ha de posar una cura especial en la neteja de la campana i dels seus filtres, per evitar que el residu d'oli no acabi en el sistema de sanejament, ja que el més probable és que el teu local no tingui filtres separadors de greixos. Abocar residus d'oli per la pica o pel vàter, a banda de ser un acte incívic, acabarà a mitjà termini en un embossament dels conductes d'evacuació. El greix s'adhereix amb facilitat a les superfícies dels conductes, i actua com una cola que anirà interceptant residus orgànics que fermentaran i es faran més grans, fins que les olors i els problemes de desguàs ens retornaran la nostra mala acció. Una cosa semblant ocorre amb els filtres antigreix de la campana: els més eficaços són els filtres de malla, però no agraden gaire perquè cal netejar-los amb freqüència, precisament perquè són més eficaços. És més còmode treballar únicament amb els filtres de xapa ondulada, en els quals es decanta l'oli, però la seva comoditat té un inconvenient: l'escassa eficàcia, que provoca el mateix efecte que es presenta en els desguassos, ja que el greix no retingut en els filtres s'adhereix a la cara interna de la xemeneia, fet que genera contaminació i olors que s'han de combatre augmentant la freqüència de neteja d'aquesta darrera.

Com a resum, recorda que per a legalitzar les teves instal·lacions hauràs de presentar en el moment en què finalitzin els treballs d'instal·lació els documents següents:

- Certificat d'instal·lació de baixa tensió elèctrica
- Certificat de la legalització de la màquina d'aire (ITE03 instal·lador de clima, segell ECA)
- Certificació de motor 400 graus centígrads/90 minuts d'extracció de fums
- Certificat del sistema d'extinció d'incendi de la campana
- Certificació de foc EI 120 sostre
- Certificats de comportament contra el foc dels revestiments tèxtils o d'altres
- Certificats de maquinària específica de les cuines
- Sortides de fums
- Certificat d'instal·lació de sistemes antiincendi i extintors

També has de saber que, una vegada legalitzades les instal·lacions, i per a mantenir la llicència d'obertura al dia, és indispensable acreditar el funcionament correcte de les teves instal·lacions mitjançant els contractes de manteniment corresponents:

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

- **Contracte de manteniment elèctric segellat i signat per l'instal·lador**

Un contracte de manteniment elèctric de baixa tensió és un document obligatori que han de mantenir els titulars d'instal·lacions elèctriques subjectes a inspeccions periòdiques amb una empresa instal·ladora autoritzada de la categoria que correspongui inscrita degudament; a més, caldrà disposar d'un llibre de manteniment que haurà de contenir, com a mínim, el registre i el resultat de les revisions i inspeccions corresponents.

Els locals de concurrència pública, com els bars, cafeteries o restaurants, estan obligats a tenir un contracte de manteniment elèctric de baixa tensió, ja que són els titulars de les instal·lacions elèctriques subjectes a inspeccions periòdiques d'acord amb el REBT 842/2002, ITC-BT -05, apartat 4.2.

- **Butlletí d'aigua per part de l'instal·lador**

En cas d'aigua de xarxa a les ciutats no és obligatori, ja que el mateix proveïdor d'aigua de xarxa és l'encarregat d'efectuar aquests controls.

En el cas de disposar d'aigua de pou, haurem d'efectuar aquests controls de forma autònoma i comptar amb un especialista que faci el manteniment dels equips de cloració, filtratge i qualitat de l'aigua corresponent.

- **Sistemes d'extinció d'incendi per a la campana, amb contracte de manteniment**

Com saps, és indispensable la instal·lació d'un equip d'extinció d'incendis sobre les cuines, habitualment instal·lats en les mateixes campanes d'extracció.

És indispensable igualment el contracte de manteniment dels equips d'extinció d'incendis d'aquestes per a garantir que funcionen correctament en cas d'emergència.

- **Contracte de manteniments dels extintors: tipus i nombre**

També és necessari el manteniment dels extintors manuals. Pensa que l'eficiència dels seus contingut caduca i cal assegurar-se que estiguin al dia.

- **Altres**

Al mateix temps que les campanes i els extintors, cal dur a terme el manteniment dels altres dispositius de detecció d'incendis (senyals d'alarma i de detecció).

- **Contracte amb una empresa de seguretat i alarmes**

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

Encara que no és obligatori, et recomanem subscriure també un contracte amb una empresa de seguretat i alarmes. A més de donar un plus de seguretat, farà que el cost de la pòlissa de l'assegurança baixi.

- **Cubells per a la classificació de tipus de residus**

És obligació dels locals de restauració fer la classificació dels residus, per tant hauré de disposar dels cubells (amb tapa i rodes) necessaris per a classificar-los correctament.

- **Recollida d'oli usat**

És important tenir un contracte de recollida d'olis usats per part d'una empresa especialitzada.

Tingues en compte que, a més, poden arribar a pagar-te per l'oli usat, de manera que si en fas una recollida correcta pots recuperar una part del cost.

Després de tot això, caldrà buscar arquitecte, interiorista, etc.

Una vegada...

- Tinc la ubicació i el local;
- sé quins professionals intervindran en el disseny del local i què fa cadascun;
- i sé els requisits que cal complir per a la legalització de les instal·lacions del local i també per al seu manteniment,

he de buscar a l'equip que m'ajudarà en el disseny del local (interiorista, arquitecte o tots dos) i, paral·lelament, jo, amb els primers plànols, decideixo una primera distribució d'espais.

Presentem, a continuació, algunes reflexions sobre el disseny físic del local. El més important a l'hora d'abordar el disseny i l'interiorisme és la funcionalitat de la distribució dels espais. No ens cansarem de repetir que primer va la funcionalitat i després va l'estètica. Recorda que l'interiorista o arquitecte acaba l'obra i se'n va; els que ens quedarem al restaurant treballant i sofrint diàriament el disseny del local serem nosaltres.

## El disseny i l'interiorisme

### Què he de tenir en compte per a la distribució?

Abans de parlar d'interiorisme, hem de dur a terme la distribució dels espais.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

Podem definir aquesta distribució pensant en:

10. El funcionament gastronòmic, que sigui tan eficient com es pugui per a cuinar i servir.
11. Que sigui tan eficient com es pugui per al recorregut dels clients.
12. Que compleixi les normes legals: permisos, etc.
13. Que compleixi les nostres expectatives estètiques.

Nosaltres et proposem que, de forma metòdica, tinguis en compte els passos i les premisses següents:

- Detallar una fitxa del concepte que inclogui:
  - La filosofia del restaurant
  - Els m<sup>2</sup>
  - Els m<sup>2</sup> de cuina
  - Els m<sup>2</sup> de sala
  - L'estil de la gastronomia
  - L'estil del servei
  - L'estil del mobiliari
  - La il·luminació
  - Els materials
  - El tipus de client
  - El tiquet mitjà desitjat
  - etc.
- Fer una primera oferta gastronòmica del restaurant:
  - El menjar
  - La beguda
- Establir les necessitats d'espais i de maquinària de cuina per a poder complir aquesta oferta segons el nombre de persones desitjat:
  - El programa de cuina
  - La maquinària indispensable i necessària per a executar l'oferta
  - Els espais necessaris per a programar-ne la producció
  - etc.

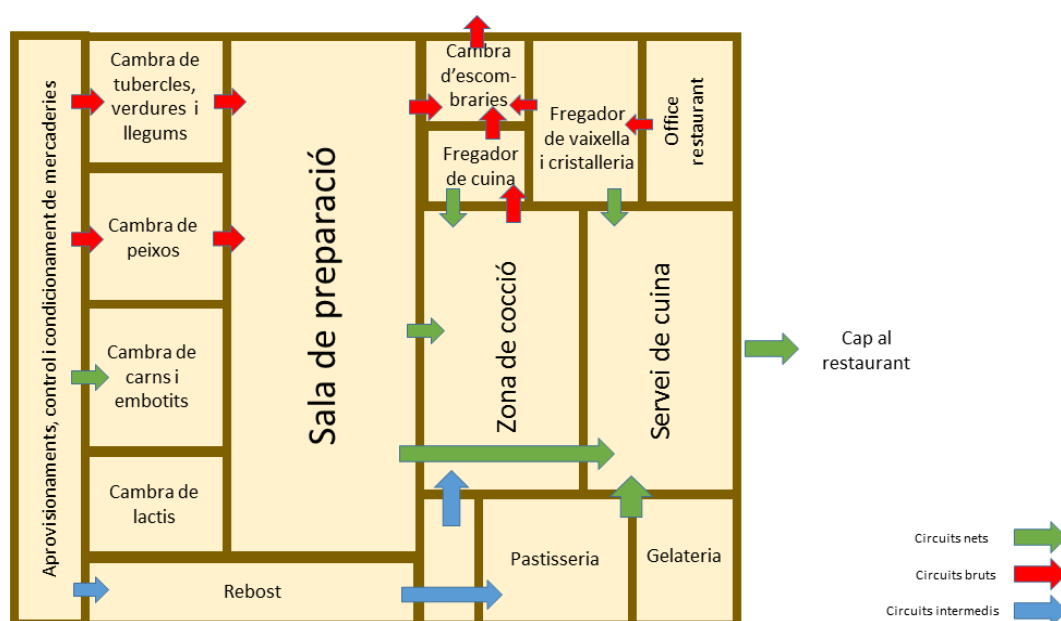
*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

- Establir les necessitats d'espais de sala, taules auxiliars i bars per a efectuar un servei d'acord amb el concepte desitjat:
  - El recorregut dels clients
  - El tipus de servei
  - Els suports que haurem de tenir segons el tipus de servei proposat
  - L'office necessari
  - etc.
- Dibuixar una distribució de l'espai del local tenint en compte els factors anteriors i el funcionament de les operacions de servei.

Per al cas de la cuina, et recomanem que tinguis en ment els principis bàsics de l'anomenada *marche en avant*:

#### Exemple de pla concebut segons el principi de la “marche en avant”

**Important:**  
Només s'ha de fer servir una sola sala de preparacions preliminars. Les diverses operacions han d'estar separades en el temps i la sala s'ha de netejar i desinfectar entre cada període de treball.



Així, evitem encreuaments de circuits tant operacionals com higienicosanitaris.

També et recordem que has de tenir en compte tots els aspectes que hem comentat en el capítol de creació del concepte.

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

Un cop tinguis clars tots els elements que necessites per a treballar correctament a fi de desenvolupar la teva oferta, has de plasmar aquestes idees en un esborrany de plànol a títol d'esquema per a proposar opcions de distribució que compleixin els criteris esmentats.

Ja hem anunciat en les pàgines anteriors que no ens hem de quedar amb la primera opció: s'han de fer un mínim de 5 distribucions diferents i aprendre de cadascuna. Així, al final tindrem el millor de totes i un document d'inici per a poder treballar amb els professionals (arquitectura, interiorisme, enginyeria, industrials, etc.) en què marcarem aquells als quals no volem/podem renunciar per al funcionament correcte en relació amb les operacions de l'activitat.

Ara ja podem començar a treballar en l'interiorisme i en l'arquitectura del local.

## **Com volem que sigui el local?**

### **El look de l'espai**

El concepte del restaurant pot influir en l'interiorisme o, ben al contrari, es pot veure condicionat per aquest. Especialment si es tracta d'un restaurant temàtic (per exemple, un *dinner* dels anys 50), en el qual l'oferta gastronòmica i el tipus de servei estiguin molt determinats culturalment, treballaràs amb menys llibertat en aquest sentit, encara que sempre és possible atorgar-hi un toc propi i variar sobre l'esquema.

A l'hora de parlar del disseny dels interiors, ens podem plantejar moltes preguntes:

- L'interiorisme va lligat amb la cuina o és independent d'aquesta?
- Fins a quin punt el restaurant ha de tenir un interiorisme estable?
- Fins a quin punt pot variar?
- De quina manera donaràs la teva firma a l'interiorisme, o bé aquest et donarà el retorn per al restaurant?
- Fins a quin punt et vols convertir en arquitecte, interiorista o dissenyador gràfic; és a dir, condicionaràs més o menys el treball del professional que s'ocupi d'això? En el nostre cas, per exemple, sempre hem participat molt en els projectes amb els diferents professionals, dels quals hem après molt.

Quan vulguis contractar una persona adequada per a fer aquest treball, el més lògic és que no es tracti d'un arquitecte (tret que s'hagi de construir un restaurant nou), sinó d'un interiorista, però això no vol dir que no puguis trobar un arquitecte habituat així mateix al disseny d'interiors. Si

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

després resulta que necessites un arquitecte per a tota la qüestió dels permisos, pots triar un interiorista que tingui un arquitecte en el seu equip, o bé treballar amb les dues figures: l'arquitecte per a les parts més bàsiques i l'interiorista per a les decisions més estètiques.

El primer que s'ha de fer per a dissenyar i construir l'interior d'un restaurant és marcar-ne la distribució, i només més tard vindrà l'interiorisme en si mateix, però això no significa que no es puguin avançar les dues tasques alhora. Aquestes operacions es troben dins del calendari d'obres del restaurant abans de la seva obertura. Tal com expliquem al web, és molt important tenir en compte tota la qüestió dels costos que poden incidir en la inversió inicial.

A l'hora de buscar un arquitecte o interiorista, hem de tenir en compte els conceptes següents:

#### 14. Entendre el negoci

Entendre el negoci és el primer factor que s'ha de tenir en compte abans de començar amb el disseny de restaurants, començant pel sector hostaler en general i acabant pel nínxol del restaurant que dissenyarem en particular; és a dir, el seu concepte i model de negoci concret.

Entenem l'interiorisme com una arma comercial de gran potencial. Fem servir l'interiorisme per aconseguir vendre més, vendre més car i vendre més sovint. Això no es podria aconseguir si abans d'asseure'ns a dissenyar restaurants no entenguéssim el model de negoci sobre el qual estem actuant.

Hi ha tres elements clau en què ha d'incidir un interiorista que es dedica al disseny de restaurants:

- Diferenciació de la competència
- Rellevància envers el client
- Intensitat del vincle emocional

#### 15. Examinar la cuina

A més de conèixer el negoci de la restauració en general i l'entorn particular en què es mourà el restaurant i el seu *target* o client típic, hem d'analitzar bé el tipus de cuina del nostre restaurant.

En el disseny de restaurants hem de conèixer cadascun dels atributs principals de la cuina, per a transmetre'ls sense pèrdues d'informació al client. Només així serem capaços de comunicar els trets que realment fan diferent el restaurant i, al seu torn, són rellevants per al client, i només així connectarem emocionalment amb el *target* del restaurant.

Posem-ne algun exemple generalista. Una cuina tradicional amb dominància de producte local o zonal requereix un disseny molt acurat basat en una selecció de materials elementals i poc tractats estèticament, si pot ser fins i tot autòctons, com ara fusta, pedra, ferro... Quant als colors, seleccionariem tons primaris i identificatius de la zona o del producte en qüestió.

Si, per contra, aquesta mateixa cuina fa servir tocs futuristes i innovadors, podríem tractar aquests mateixos materials de forma actual amb revestiments o pintures, i fins i tot optar per completar-ho amb altres acabats més actuals.

#### 16. Conèixer el xef i l'equip

Defensem el disseny com un instrument de màrqueting més que pot influir positivament en les vendes —potser el més decisiu després de la mateixa cuina—. Tot i això, si el disseny del restaurant



*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

no es troba alineat amb els gustos i la personalitat del xef i de l'equip, no aconseguirem que el conjunt transmeti uns valors homogenis i creïbles. Aquí tenim la importància d'analitzar i gestionar les necessitats d'un projecte sempre de manera personal i individualitzada.

Així aconseguirem:

- Identificació: identificar el xef és captar al seu torn l'essència de la seva cuina. Això ens ajudarà a entendre-la i, per tant, a plasmar-la en el disseny del restaurant.
- Interacció: perquè l'entorn contribueixi de forma rellevant amb la creativitat, ha de contenir trets essencials de la personalitat del creatiu (xef) i del seu equip. Si aquests no es troben en el seu element, la qualitat es ressentirà.
- Realització: un peix és feliç al mar, en una peixera simplement viu. L'equip, igual que qualsevol altra persona, serà feliç treballant en un espai, el restaurant en aquest cas, amb el qual se senti identificat. Una persona feliç és una persona productiva.

## 17. Funcionalitat vs. estètica

La dicotomia funcionalitat/estètica és present en cada projecte de disseny; encara més, diria que el disseny de restaurants és una de les disciplines on l'equilibri entre funcionalitat i estètica té més importància.

És tan gran la competència que hi ha en aquest sector que el factor estètic sembla crucial per a diferenciar-se; amb tot, no podem perdre de vista la funcionalitat en un negoci en què els equips funcionen com a autèntics mecanismes de rellotge suís on qualsevol baula pot acabar trencant la cadena de l'experiència del client.

Un restaurant optimitzat requereix funcionalitats clares, planificades i en les quals el disseny contribueixi a optimitzar-les. En el disseny del restaurant hem de tenir en compte funcionalitats com les següents:

- Plats que han de sortir per un lloc determinat perfectament accessible i amb comoditat.
- Desplaçaments que s'han d'escurçar en la mesura possible.
- Zones necessàriament ocultes i zones transparents, zones íntimes, zones públiques.
- Tímbrs, cambres, armaris de rebost i altres "mobles", còmodes i funcionals.
- Terres i mobiliari amb el tacte adequat.
- Il·luminació de focus, il·luminació d'ambient, il·luminació indirecta.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

- Optimització i versatilitat de sala i taules.
- etc.

És relativament senzill per a un professional dissenyar un restaurant estèticament agradable i singular. En canvi, dissenyar un restaurant bonic amb una bellesa que contribueixi al funcionament correcte del negoci ja no és tan senzill.

Un equilibri perfecte entre funcionalitat i estètica marca la diferència entre un restaurant bonic i un restaurant extraordinari.

## 18. Intimitat de l'espai

La distribució d'espais i funcionalitats és fonamental a l'hora de garantir una certa intimitat a les taules a la sala. Si bé és cert que hi ha un tipus de restaurant que no ho requereix, normalment la intimitat de les taules és un dels atributs més valorats pels clients i, per tant, una qualitat d'atenció obligatòria en el disseny de restaurants.

És habitual observar en els *feedbacks* com els clients recomanen, i de fet trien en les reserves, una taula concreta per a menjar en un restaurant determinat. I solen fer-ho generalment en funció de l'atribut intimitat —no tractem aquí altres característiques particulars del restaurant, com les possibles vistes, la grandària de la taula, la proximitat a la porta d'entrada o sortida, a la cuina, etc.

En qualsevol cas, si es requereix, és tasca de l'interiorista aconseguir atorgar intimitat a les taules per mitjà del disseny, sense que el nombre de taules i/o comensals per torn del restaurant se'n ressenti —si aquest fos també un objectiu per perseguir, que de vegades, per molt estrany que sembli, no ho és.

## 19. Confortabilitat en el disseny de restaurants

Dins del disseny de restaurants hi ha diverses partides que ens semblen d'atenció obligada per a aconseguir que el local resulti confortable tant per als clients com per a l'equip que hi treballa. Vegem quines són:

### m) Il·luminació

Si hagués de triar els dos trets principals que més identifiquen els projectes que surten d'aquest estudi, diria en primer lloc una orientació del disseny fundada en els objectius del client, i en segon lloc una atenció acurada per la il·luminació, natural i artificial.

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

La il·luminació és clau per a qualsevol negoci, però en el disseny de restaurants pot ser determinant, per a bé i per a mal. En un restaurant, la llum ha de ser la justa, ni molta ni poca... i, per descomptat, de qualitat. Quan dic qualitat em refereixo que la llum ha d'estar ben planificada per a evitar, entre altres problemes, ombres molestes, enlluernaments, zones en penombra, etc.

#### **n) Acústica**

Aconseguir un ambient agradable passa per tenir el control del so. Potser penses en l'elecció de la música, saber mesurar els tempos i d'altres... però en la qualitat de l'ambient incideixen molts altres aspectes a part de la música. Un bon exemple és la reverberació, element, potser, més important encara que la música i sovint un gran oblidat en el disseny de restaurants.

En aquest aspecte, en el disseny de restaurants adquireix una gran importància l'elecció dels materials, i són les fustes, les teles i altres acabats absorbents els adequats per a aconseguir atenuar una sensació tan molesta. Per descomptat, al mercat tenim una gran quantitat de productes específics que ens permetran tenir controlat el "soroll".

#### **o) Climatització, renovació de l'aire i interiorisme sensorial**

Una bona climatització és fonamental en la confortabilitat de qualsevol negoci i així ho entenem tots. Tot i això, sovint es descuida un altre aspecte que té una importància capital en el disseny de restaurants: la qualitat de l'aire.

No només hem de garantir un clima agradable, sinó que hem d'assegurar-nos que els visitants puguin respirar un aire renovat i net que eviti les olors dolentes i molestes que es creen inevitablement en un restaurant. Per tant, en el disseny del restaurant hem de posar una atenció suficient a la instal·lació de renovació d'aire i atorgar-li, almenys, la mateixa importància que a la climatització.

Hem parlat de forma repetida de la importància que té en els nostres temps el màrqueting sensorial, i més concretament el màrqueting olfatori. Doncs bé, en el disseny del restaurant el màrqueting sensorial té un protagonisme cada vegada més gran. Vegem-ne tot seguit algunes raons.

L'ésser humà recorda el 35% del que olora i només el 5% del que veu. El 1999, un estudi de la Universitat de Rockefeller (Nova York) va revelar que "l'ésser humà recorda el 35%

*Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local*

del que olora, enfront del 5% del que veu, el 2% del que sent i l'1% del que toca". Et pots imaginar, llavors, el nivell prioritari que hem d'atorgar a la gestió d'olors en un restaurant.

Però per si això fos poc, "la memòria és capaç de retenir fins a 10.000 aromes diferents, mentre que només pot recordar 200 colors" —afegia el reconegut estudi, que va valer el Premi Nobel de Medicina el 2004 a Richard Axel i Linda Buck—. Crec que amb això queda tot dit.

#### **p) Mobiliari**

Sembla lògic i evident que la selecció de mobiliari per a restaurants, tant de treball com de sala, ha de complir uns mínims de confortabilitat. Tanmateix, si hem de jutjar pel que veiem diàriament, molts sembla que volen fer fora els clients dels seus restaurants al més aviat possible.

Dit això, també és important recalcar que hi ha cert tipus de restaurants i situacions en què hem d'afavorir la circulació ràpida de comensals. I encara que això no hauria d'incidir en la seva comoditat mentre són al restaurant, sí que hem de buscar en aquests casos un equilibri entre dos objectius a priori enfrontats: comoditat i circulació ràpida de clients.

L'elecció del mobiliari per a restaurants passa per ser un dels punts crítics del disseny. No és estrany observar com de vegades el mobiliari d'un restaurant no es troba alineat ni amb el tipus de cuina, ni amb la resta del disseny del restaurant, ni amb la seva funcionalitat, ni amb el públic objectiu. Això genera inconsistències greus en la imatge i en la comunicació del restaurant, però sobretot implica una disfunció en la generació de confortabilitat per al client.

No hem d'oblidar que la funcionalitat, l'ergonomia, la bellesa, la robustesa, la identificació, la rellevància... que exigeixen els xefs per a les seves cuines i/o mobiliari de cuina s'han d'estendre igualment a la sala i a l'inrevés. Reiterem: dels banys a la cuina, de la cuina a la sala i de la sala al carrer, s'ha de parlar el mateix idioma i promulgar valors idèntics. Parlem d'homogeneïtat, concepte bàsic en el disseny del restaurant.

### **20. Experiència del client en el disseny del restaurant**

En el context econòmic i social actual, el client disposa d'informació infinita i canals apropiats que li permeten comparar a cop de clic i en escassos segons. Aconseguir que un client triï un restaurant o un altre pot ser qüestió de sort —pensen alguns conformistes— o de petits detalls —asseguren els que tindran èxit en el futur.

***Mentre creo el concepte, faig l'estudi de mercat i el pla de negocis, també em centro en la cerca i tot el relacionat amb la llicència del local***

Com ja hem esmentat, el bon disseny de restaurants ha de ser diferent, rellevant i intens, i ha de tenir sempre present la cerca d'una experiència del client òptima, diferent, rellevant i intensa. Aquesta filosofia serà la que guiï el futur a llarg termini dels restaurants amb èxit.

Els clients d'un restaurant ja no busquen només menjar. És clar que volen menjar, però també volen viure una experiència gastronòmica total i memorable. I això no és només possible en un restaurant amb estrelles Michelin, l'experiència del client també s'ha d'atendre en un restaurant que serveix menús del dia, i tot en el disseny de restaurants ha de girar entorn de l'experiència del client.

L'atenció a l'experiència del client és una actitud que ha de preveure i transmetre tot l'equip. L'interiorisme del restaurant contribueix a aquesta experiència en la part que li toca, però mai no serà suficient sense la implicació de l'equip i l'adaptació de la totalitat de processos implicats.

No hi ha dubte que la qualitat del producte i la cuina són crucials per a triomfar, però no són suficients. Avui dia, la qualitat se suposa, ningú no paga un plus per qualitat perquè l'ofereixen també molt a la vora. Estem disposats a pagar més per una experiència memorable que inclogui bona qualitat i bon servei, però no només qualitat i servei. El disseny del restaurant contribueix a aportar aquest plus pel qual el client està disposat a triar-te.

Per tot això, la selecció de l'interiorista s'ha de regir sobre la base que ens assegurem que el perfil seleccionat podrà comprendre i tenir en compte els punts exposats.

***Com a conclusió, recorda:  
una cosa és bella quan té un preu sostenible.  
Una bona idea és tenir l'oficina i la taula de reunions al costat  
del magatzem (quan tens un local petit).***

## Preparant l'operativa

Fins ara hem vist la creació de valor intangible del teu restaurant.

A partir d'aquest capítol, començarem a concretar i plasmar en forma d'operatives, manuals i calendaris tot el que hem vist en els capítols anteriors.

En els capítols següents prepararem:

# ELS ÚLTIMS NOU MESOS

*Repassem en quin punt ens trobem*

*Calendaris, tràmits pendents i planificació*

## A nou mesos de l'obertura

### Fem una parada

21. Hem decidit la forma jurídica amb la qual operarem.
22. Tenim el finançament controlat.
23. Tenim el concepte clar, o almenys això sembla.
24. Tenim local.
25. Tenim o està en tràmit tot allò relacionat amb les obres i l'obertura, i comencem les obres.
26. Tenim arquitecte, interiorista i enginyers.
27. Tenim l'instal·lador de cuina i el servei de sala.
28. Tenim el dissenyador gràfic.
29. Tenim perfilat l'equip.
30. Hem creat els manuals d'operació.
31. Estem creant i tastant els plats per a la carta.
32. Tenim definida l'oferta.
33. Estem creant tota l'estratègia de comunicació, màrqueting...
34. Estem creant l'estratègia comercial.
35. Estem decidint com volem que visqui l'experiència el client.
36. Creem el model de gestió.
37. Tenim la llista de comandes per a la cuina i la sala: estris de cuina, vaixella, cobrteria, etc.
38. Tenim controlats els subministraments, el manteniment, les assegurances, la llum, l'aigua...
39. Tenim els uniformes.

**ELS ÚLTIMS 8 MESOS**  
**Repassem en quin punt ens trobem**  
**Calendaris, tràmits pendents i panificació**

40. ...



Si és així, anem bé,  
i és el treball que tenim  
fins als 2 mesos, en els quals  
hem de canviar el ritme.

### **On pots adquirir tot el que necessites per al restaurant?**

Quan falten només unes setmanes per a obrir el restaurant, t'has ocupat ja de tenir tots els subministraments contractats i en funcionament (aigua, gas, electricitat, etc.), has contractat i ja t'han muntat la cuina, i també has comprat tota la maquinària que necessitaràs per a cuinar.

Ara arriba el moment de “vestir” el restaurant i de comprar tot el que et falta perquè el restaurant pugui estar operatiu en poc menys de dos mesos. Necessitaràs mobiliari: òbviament taules i cadires, però també armaris de rebost, taules auxiliars, carros, armaris, etc. En aquest terreny, l'interiorista et pot ajudar a decidir l'estil segons les teves necessitats, i a assenyalar-te on pots adquirir aquests elements. També és ara quan pots comprar la vaixel·la, la coberteria, la cristalleria i tota la roba de sala (estovalles, tovallons...).

Pel que fa a la cuina, hauràs de completar l'equipament amb els estris, coberts, màquines, aparells i altres elements que necessitaràs per a l'exercici diari de l'ofici. Hi ha nombroses empreses especialitzades en aquests articles; és aconsellable que vegis l'oferta de més d'una per a poder comparar preus, qualitats, estils, varietats...

Aquesta compra d'eines es fa un sol cop a gran escala, però has de preveure que alguns d'aquests elements s'han d'anar reposant a mesura que es trenquin o s'espantin. Les copes, per exemple, són d'una gran fragilitat, i no és estrany que cada setmana se'n trenquin unes quantes.

### **On pots adquirir els ordinadors i altres elements de noves tecnologies?**

L'apartat de noves tecnologies és, com hem vist anteriorment, indispensable en un restaurant que naixerà ben entrat el tercer mil·lenni. Has de posar tant d'interès en aquest punt com en d'altres més estrictament de restauració, perquè, de fet, també formen part del projecte.

Has de preveure ordinadors per a l'administració i la gestió, però també per al personal de cuina i de sala, ja que seran sens dubte necessaris per a les operacions de registre, de control i d'estoc. Potser ja has previst abans, a més dels altres subministraments, tot allò relacionat amb les comunicacions telefòniques i amb Internet. En aquest cas, com a màxim et faltarà acabar d'adquirir els terminals necessaris de cada format: telèfons, *routers*, terminals de cobrament, etc.

Aquest tipus d'equipament s'adquireix en empreses d'informàtica. És possible que trobis alguna empresa que et pugui donar un servei global, potser especialitzada en restauració i hostaleria, de manera que et podran aconsellar de manera més precisa.

### **Com donarem a conèixer el restaurant?**

És possible que sigui la primera vegada que muntis un restaurant, fins i tot que mai abans no hakis estat vinculat professionalment a aquest sector. En aquest cas, t'hauràs d'iniciar també en tot el que té a veure amb la promoció del restaurant, amb la tasca de donar a conèixer el teu negoci.

Les eines que tens més a mà són les que et proporciona Internet: et pots promocionar a partir de Facebook, Twitter o qualsevol de les xarxes socials existents. També pots donar-te d'alta en blogs, portals i pàgines webs de gastronomia i promocionar-t'hi. Estudia quines modalitats hi ha per a fer-ho, quines condicions econòmiques pot haver-hi i quin perfil de plataforma et resultarà més avantatjós.

Els mitjans de comunicació (diaris en paper i digitals, televisió, ràdio) són una finestra oberta al públic, encara que, si ets novell, és possible que no hi tinguis un accés fàcil. En qualsevol cas, t'has de marcar un pla i un calendari de comunicació externa que reculli cadascun d'aquests elements que participaran en la promoció del restaurant.

### **Com podem fer la compra en el dia a dia?**

L'apartat de la compra en un restaurant és crucial, ja que ens referim a una matèria que es va esgotant cada dia o cada uns quants dies. Així, cal preveure una compra per a omplir el rebost i les neveres, però també una altra per a anar reposant tot el que es va esgotant més ràpid. Òbviament, el que marcarà la teva llista de la compra serà la llista d'ingredients que necessitis per a les teves elaboracions.

Aquesta compra, pots anar a fer-la tu mateix (o algú del teu equip) en botigues de cada especialitat, però també pot ser que tinguis proveïdors directes que vagin al restaurant a portar-te el gènere. Tot dependrà d'una equació els termes de la qual són, entre d'altres, la qualitat, el preu i la rapidesa del servei.

Les begudes, com que estan majoritàriament envasades, no requereixen aquesta immediatesa de reposició, per això en pots encarregar quantitats més grans, que es guardaran durant més temps. Així i tot, has de poder tenir la flexibilitat per a respondre a una demanda concreta o a la falta d'algun producte.

En el cas del vi, hi ha distribuïdors que poden oferir-te diverses marques de diferents denominacions d'origen, però també pots treballar, per a articles molt concrets, directament amb els cellers. En el cas de la resta de begudes, els distribuïdors solen portar articles de diversos tipus (refrescos, cerveses, aigües, etc.).

# ELS MANUALS D'OPERACIÓ



## *Definint com funcionaré*

### *Pensa, planifica i ordena*

Un cop estigui definit el concepte i els calendaris siguin clars, hauràs de crear un manual d'operacions que t'haurà de servir:

- Com a full de ruta fins que obris;
- com a guia quan el restaurant estigui en funcionament.

En aquest últim cas, hauràs de preveure diversos manuals d'operacions; en realitat, un per a cada aspecte i àrea del teu restaurant.

Però, què és un manual d'operacions? Es tracta d'una guia detallada que recull tot allò relatiu a cada tasca i procés del teu restaurant: com obrim i tanquem, com agafem les reserves, com fem les compres, com reposem, com abordem els processos creatius, etc.

En certa manera, són els protocols que hauràs de pensar i redactar per a cada tema. Encara que et sembli excessiu, no pots imaginar fins a quin punt resultarà útil tenir per escrit tot allò relatiu a la sala, a la cuina, al màrqueting, a l'àrea comercial, al manteniment, a la neteja, als subministraments, etc.

En les pàgines següents t'oferim un esquema, una mena d'índex de cadascun d'aquests manuals d'operacions, amb la finalitat que puguis veure de quina manera s'organitzen. A la pàgina web tindràs cada manual d'operacions íntegre, detallat, tenint en compte que això no és una llei inamovible, sinó que són models perquè sàpigues com s'elaboren.

Un manual d'operacions no ha de ser gaire llarg, però tampoc massa curt. Ha d'incloure l'essencial perquè no quedi res subjecte a l'atzar, però tampoc s'ha d'allargar en consideracions inútils. Els manuals d'operacions poden tenir dos formats:

- Poden ser manuals impresos, en paper.
- També poden estar en format digital. L'avantatge d'aquest últim format és que permet organitzar-los a partir d'un programa informàtic i disposar d'un cercador que possibiliti agrupar els diferents documents segons diversos filtres.

## Una activitat que té dues fases

A l'hora d'elaborar els manuals d'operacions hauràs de tenir en compte que la restauració és una activitat que té dos temps molt marcats, o dues fases, cadascuna amb la seva manera de funcionar característica.

La primera fase recull totes les tasques i operacions necessàries per al servei, però que no es desenvolupen durant aquest:

- Netejar la sala i la cuina
- Encarregar la compra
- Tractar amb proveïdors
- Rebre la compra
- Fer la *mise en place*
- Atendre les reserves dels clients
- Obrir i tancar
- Posar a punt la sala
- Preparar vins
- Netejar maquinària
- etc.

La segona fase és la que està estrictament relacionada amb el servei:

- Atendre els clients
- Cuinar
- Anotar les comandes
- Servir
- Cobrar
- etc.



Per a cadascun d'aquests dos àmbits es necessitaran manuals específics. Alguns poden ser mixtos; és a dir, poden pertànyer als dos mons, com pot ser l'atenció als clients.

## Manual d'operacions de Sala

El manual d'operacions de sala inclou les responsabilitats de cada persona de l'equip des del moment de l'obertura fins al pas a pas del servei a taula. Té molta importància la claredat en els processos d'aquest manual, ja que la sala és la part visible del restaurant, i per això una organització correcta d'aquesta millorarà de manera notable l'experiència que tinguin els nostres clients. A continuació t'ensenyem els diferents apartats que s'han d'incloure en el manual d'operacions de sala.

### Com s'organitza la sala d'un restaurant

En primer lloc, hem de parlar del concepte de "lideratge". Qualsevol equip de sala, sigui quin sigui el nivell o la dimensió del restaurant, necessita la figura d'un autèntic líder. És possible que en restaurants de dimensions molt petites el líder sigui l'única persona que forma l'equip, però això no trenca la filosofia d'aquest concepte. I és que, sense un líder, l'equip difícilment obtindrà el nivell d'excel·lència que ha de tenir un restaurant, sigui quin sigui el nivell de les seves pretensions.

Evidentment, com més altes siguin aquestes, més alt serà el nivell de qualitat que s'haurà de buscar en el moment de crear l'equip per a afrontar els reptes, però sens dubte la peça clau i la primera que s'ha d'intentar localitzar serà la del líder.

Un cop tinguem la persona adequada, serà partícip des del primer moment del projecte que hem conceptualitzat, i ens ajudarà a polir detalls en totes les àrees i també, si pot ser i no ho hem fet ja, a buscar la resta de noms que formaran l'organigrama del nostre equip de sala.

Podríem dedicar un capítol sencer a les característiques que ha de tenir una persona d'aquesta importància per al nostre projecte, però ho concretarem en una clau: que sigui una persona que es guanyi el respecte no només dels clients, sinó també de l'equip, al mateix temps que es guanya la seva confiança i els transmet la seva passió per defensar i fer créixer el projecte, i que aconseguix involucrar cada membre del grup, fent-los partícips de la presa de decisions i de la cerca de solucions als problemes que es trobin en el trajecte. Qualsevol bon líder ha d'aconseguir que cadascuna de les persones que formen un bon equip de sala se senti important, no perquè ell li ho vol fer pensar, sinó perquè en realitat ho és, cadascú en el seu rol. Ha d'aconseguir un engranatge de diferents perfils i nivells de talent que permeti crear una estructura transversal per a convertir així el mateix equip en líder.

Tenim, doncs, un concepte, un líder i un equip que compleix amb l'organigrama previst i que serà més o menys extens o complex en funció de la complexitat o la mida del nostre projecte.

Ara, cal crear una organització que sigui tan perfecta com puguem i que permeti aconseguir els millors resultats de satisfacció, tant per als clients com per al mateix equip.

Cal estructurar les responsabilitats tant del mateix departament de sala com de les persones que el formen, per tal de definir d'una manera senzilla com participa cadascú en l'esquema tàctic que es plantegi i així afrontar cada servei en les millors condicions. I el millor dels consells que podem donar és, sens dubte, inculcar el valor de la polivalència i de la solidaritat per a aconseguir un equip interactiu que sigui molt més fort que si separem les seves forces de manera individual.

Com diem, en funció de la complexitat i la mida del restaurant l'esquema pot canviar, però aquí enumerem alguns dels càrrecs més habituals a la sala d'un restaurant que ofereixi gastronomia de cert nivell:

- Cap de sala: el líder al qual hem fet referència anteriorment.
- Responsables de zona o rang: les persones més preparades, que seran els ajudants principals del cap de sala en l'atenció directa al client i en la coordinació de l'equip i de les seves tasques diàries.
- Cambrers: solen portar el control del ritme de les taules que els han estat assignades, coneixen tots els detalls que s'han de tenir en compte en cada moment i estan també en contacte directe amb el client des del començament fins al final del servei.
- Ajudants de cambrers: una peça clau per a agilitar el servei a taula i el principal transmissor de missatges entre la cuina i el cambrer. S'ocupen de transportar les elaboracions finals fins al menjador.
- Sommelier: responsable de l'oferta de vins i begudes del restaurant i principal actor de venda amb el client. Eventualment pot ser el responsable de crear una oferta d'havans si el restaurant preveu aquest servei.
- Ajudant de sommelier: en funció del seu nivell, pot participar amb més o menys profunditat en el contacte amb el client, però és una peça clau perquè la part mecànica del treball es completi al més aviat possible.
- Responsable de la benvinguda, amfitrió/amfitriona (possible responsable de les reserves): persona que enllaça la gestió de les reserves amb l'organització del servei i s'ocupa de donar



la benvinguda als clients, d'acompanyar-los a taula i d'atendre qualsevol necessitat que es pugui donar fins al seu comiat al final de l'experiència.

Una altra qüestió que caldrà estructurar en el primer moment és el del calendari laboral i el dels horaris, tasca gens fàcil en el món de la restauració, on normalment es té molt clara l'hora que es comença a treballar però no gaire l'hora que s'acaba. Serà responsabilitat del líder aplicar l'horari de manera que es compensin els dies de més esforç amb els de més descans segons la pressió del treball, encara que, per descomptat, sempre es pot acordar la remuneració d'hores extra quan els pressupostos ho permetin.

És convenient que, en el moment de l'arribada d'una persona a l'equip, se li lliuri un dossier de benvinguda amb tots els detalls generals que ha de conèixer en relació amb les condicions que l'empresa li ofereix en el seu lloc de treball i els detalls que ha de tenir en compte, tant els comentats anteriorment en relació amb el calendari, l'organització i les responsabilitats, com amb les normes d'actitud, imatge i higiene que s'han d'assumir des del primer segon. Sembla una cosa òbvia, però un contracte laboral no deixa de ser un contracte com el seu nom indica i, per tant, comporta una sèrie de condicions, drets i obligacions que han de quedar clares a tothom des del primer moment.

Tenim les bases centrades, però cal inaugurar el restaurant; per tant, haurem de posar-nos a la feina.

És indispensable elaborar un calendari de tasques que s'han de dur a terme des del primer dia que l'equip entra en acció fins al primer dia que rebrem clients. Un dels problemes que solen observar-se en aquests moments de treball a porta tancada és la manca de planificació, que es tradueix immediatament en una manca d'eficiència i en una pèrdua de temps. Això ocorre perquè els responsables no són conscients del valor del cost d'un dia de treball de tot un equip en un restaurant. És el primer que han d'assumir, i sentir el negoci com si fos seu per a optimitzar en tot moment el control de despeses, siguin generals o referents als recursos humans.

Redactar, doncs, un calendari d'accions, una bona distribució de responsables i una llista de control de la realització d'aquestes serà vital per a ser efectius i arribar a la inauguració en les millors condicions.

Aquesta mateixa filosofia s'ha d'aplicar quan el restaurant ha de tancar per un període llarg i també quan torna a reobrir després d'aquest període; cuidar aquesta eficiència contribuirà, entre altres aspectes, que el negoci sigui molt més rendible.

I sobretot no serà només una qüestió de neteja i ordre, sinó de reunions contínues.

Entrem en una de les claus per a aconseguir que un equip de sala sigui extraordinari: reflexió, diàleg, intercanvi d'idees, millores contínues...: REUNIONS.

És absolutament indispensable convertir les reunions en un hàbit, amb un horari absolutament definit en el dia a dia de l'equip i que hauran d'estar enfocades a evolucionar contínuament com a equip de sala i a connectar amb l'equip de cuina per a aconseguir que, al final, hi hagi un sol equip i no diversos, com ocorre en molts llocs que no cuiden d'aquests detalls absolutament vitals.

Per això, recomanem que es facin dues reunions com a mínim: una primera amb l'equip de sala per a revisar els detalls esdevinguts en el servei anterior, per a buscar solucions als problemes trobats i per a repassar també tot el que ha sortit bé, amb la finalitat de reforçar l'equip en les seves accions ben resoltes; i una segona amb els equips de sala i cuina (almenys amb els responsables de cuina), per a tractar qüestions referents a l'oferta, aprofundint en el coneixement que un equip de sala, com a principal transmissor d'una filosofia i un estil de cuina, ha de tenir, i també per a tractar qüestions que afecten conjuntament tots dos departaments i que, per tant, han d'afrontar-se amb una cerca consensuada de solucions per a cadascun.

D'aquestes reunions sortirà, doncs, la informació necessària per a efectuar una guia del minut a minut del nostre servei i també una guia de les elaboracions que servirem, i que seran eines clau per a totes les persones involucrades en el tracte amb el client, ja que ens permetran visualitzar cada moment que es presenti durant el servei. També ens ajudaran a conèixer elaboració per elaboració i a saber com hem de servir-les i presentar-les, i fins i tot, donar les recomanacions pertinents quant a la manera en què s'han de menjar, si fos necessari.

A més, en són molts, cada cop més, els restaurants que tenen una oferta molt dinàmica amb novetats contínues i plats del dia que fan encara més obligatori concentrar-se en aquest repte de conèixer bé per a transmetre bé.

Una vegada el restaurant ha superat la inauguració, arriba el repte de convertir l'organització de tasques diàries en una màquina perfecta, des de les tasques de neteja i ordre fins a l'elaboració d'informes (necessaris quan el propietari o el gestor no viu el dia a dia del restaurant), el control d'estadístiques i dades sobre els nostres clients i l'organització de les compres perquè el nostre dia a dia no es converteixi en una anarquia incontrolada, sinó en una maquinària de precisió que permeti ser molt eficients per a disposar del màxim temps possible per a compartir, estudiar i créixer com a equip contínuament.

Una de les claus principals i més senzilles per a l'èxit d'un servei és que el nostre restaurant estigui al 100% a punt quan obri les portes al públic: estacions de suport, material de reserva, ordre en cadascun dels espais... Qualsevol petit detall pot tenir una importància vital si falla i convertir un servei que, d'una altra manera, hauria estat un moment per a gaudir i fer gaudir, en un moment de patiment que acaba traspasant sense remei al nivell d'atenció que oferim als nostres clients.

Un cop més és indispensable, doncs, una bona planificació realitzant fulls de tasques setmanals i diàries per a cada persona de l'equip.

I és indispensable per a la salut col·lectiva de l'equip que totes les persones assumeixin responsabilitats, cosa que permet repartir la pressió, al mateix temps que fa créixer professionalment les persones que tenen menys experiència i que busquen la seva evolució personal.

Cal dotar-se de plantilles o fulls organitzatius que ajudin a aconseguir un treball més ordenat i millor, des de plànols de distribució de materials al nostre magatzem o d'ampolles al nostre celler, altres plànols amb diferents distribucions de les taules a la sala per a aplicar segons el nombre de comensals i tipus de taules que esperem, fins a la plantilla on queda reflectida la posició en què participarà cada membre de l'equip en un servei determinat. N'hi ha molts, alguns de molt senzills, però tots sumen a l'hora d'aconseguir aquesta bona organització que és clau per a l'èxit.

Encara que dependrà del tipus de restaurant que gestionem i del nivell d'exigència que hàgim marcat, en general, l'equip de sala s'ha d'ocupar de conèixer tots els detalls possibles sobre els clients que ens visitaran en cada servei, i de crear els informes necessaris perquè l'equip de cuina sigui partícip de tots els detalls que s'han de tenir en compte. En les reunions conjuntes diàries que hem esmentat s'hauran d'establir totes les estratègies necessàries per a preparar un servei en condicions, cuidant tots els detalls que permetin desenvolupar una atenció personalitzada per a cada situació extraordinària que se'ns presenti.

Es tracta de ser el transmissor entre el client i l'equip de cuina per convertir-se en el guardià de l'experiència, controlant el tempo, el to i els detalls, tots i cadascun per molt insignificants que semblin, per tal d'aconseguir un moment agradable o, encara més, un moment màgic i diferencial.

## **Les noves tecnologies en la reproducció a la sala**

- Millorar la comunicació entre sala i cuina
- Conèixer l'estat del servei en temps real
- Posar a disposició més formes de pagament per a facilitar el cobrament

Les noves tecnologies s'han obert camí també en algunes de les tasques que efectua el servei de sala. D'entrada, hi ha diversos sistemes per a agafar la comanda al client: des d'un bloc electrònic on podem anotar-la o fins i tot seleccionar opcions preestablertes, fins a un sistema que connecta directament i instantàniament la comanda amb la cuina.

La velocitat i l'eficàcia de la comunicació s'han vist afectades per les noves tecnologies de manera positiva, gràcies que han simplificat tots els processos a ordres senzilles, i això motiva que es cometin menys errors en el servei. Així no només millora la comunicació entre sala i cuina, sinó que també millora la gestió tant del servei com del personal de sala i cuina, ja que la informació sobre l'estat de les comandes de cada taula es pot veure en temps real. Això permet avançar-se al servei i també tenir un control permanent de l'oferta i la disponibilitat de cada element del menú.

D'altra banda, el sistema de facturació i de pagament es beneficia també de les innovacions. Si bé el pagament amb targetes de crèdit ja existia, aquest s'ha generalitzat amb sistemes electrònics molt més ràpids i fiables, amb la possibilitat de pagar amb targetes de dèbit, etc.

Les noves tecnologies no només faciliten el procés de cobrament, sinó que també generen facilitats de pagament als nostres clients posant a la seva disposició més varietat de mecanismes (per exemple, *bit coins*) i dispositius (mòbil) fora de l'efectiu i les targetes de crèdit, que ofereixen més seguretat en la transaccions i poden atorgar ofertes especials

## **Manuais de RRHH (Sala)**

### **Responsabilitats bàsiques del departament**

S'hi han de descriure quines són les responsabilitats bàsiques del departament de Sala i quines funcions ha d'acomplir, a més de com s'han de controlar els processos de qualitat i l'elaboració d'informes.

### **Responsabilitats bàsiques per càrrec**

S'hi han de descriure les responsabilitats específiques de cada càrrec de la sala, amb la finalitat que cap treball no es quedi pendent de desenvolupar, i l'organigrama.

### **Guia ràpida de contacte del personal de sala**

Permet tenir els números de contacte del personal de la brigada de sala en cas d'una emergència.

## **Calendari laboral**

### **Horaris**

- Dies d'obertura setmanal
- Horaris de cada persona de l'equip

### **Reglament intern**

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència
- Manual de bones pràctiques d'higiene

## **Manual de relació amb el client**

- Estàndard d'imatge
- Protocol de benvinguda
- Estàndards de cortesia
- Privacitat dels clients

## **Manuais d'obertura i tancament**

### **Manual de tasques per a l'inici de l'activitat (inauguració)**

- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificació de les tasques que s'han de desenvolupar durant l'obertura:
  - Neteja a fons de la sala
  - Verificació de funcionament de la maquinària
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de comandes
  - Posada a punt de la sala
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies

- Programació del treball fins al dia del *soft opening*:
  - Capacitacions
  - Avaluacions sobre la carta
  - Assajos de circuits
- *Soft opening*
- Implementació d'ajustos vistos durant el *soft opening*
- Obertura

#### Manual de tasques per al tancament per fi de temporada/vacances

- Comiat de l'equip
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificació de les tasques que s'han de desenvolupar durant el tancament:
  - Neteja a fons de la sala
  - Verificació de funcionament i neteja a fons de la maquinària
  - Elaboració i valoració d'inventaris
  - Elaboració de comandes per a l'inici de la següent temporada
  - Recollida de la sala per al tancament
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Comprovació de l'estat dels equips i de les infraestructures (neveres apagades, registres d'aigua tancats, sistemes de seguretat, etc.)
- Recull d'estadístiques
- Tancament

#### Manual de tasques per a la reobertura de temporada

- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal
- Identificació de les tasques que s'han de desenvolupar durant l'obertura:

- Neteja a fons de la sala
- Verificació de funcionament de la maquinària
- Verificació d'inventaris
- Elaboració de comandes
- Posada a punt de la cuina
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Capacitacions
- Avaluacions sobre la carta
- Assajos de circuits
- Gestió de reserves i peticions rebudes durant el període de tancament
- Obertura

## **Manual de compres (Sala)**

### **Manual d'elaboració de comandes**

- Identificació i verificació del que necessitem comprar:
  - Inventaris
  - Estocs mínims i màxims
  - Previsió
  - Quadrant de dies de comandes i rebut a proveïdors

Una organització correcta en els dies de lliurament ens permet optimitzar el temps que invertim a elaborar i rebre la compra, ja que si tenim una bona previsió podem reduir l'activitat del procés de compra de diari a dos o tres cops per setmana, segons el producte que treballem.

Establir horaris de lliurament als proveïdors ens permet no només estalviar temps en l'operativa diària, sinó que també ens dóna la possibilitat de poder reaccionar davant de possibles contratemps que es presentin amb els proveïdors, com ara que falti part de la comanda.

- Reserves

- Esdeveniments
- Llista de *mise en place*
- Llista dels productes que necessitem, organitzats per proveïdor
- Contacte amb el proveïdor:
  - Per correu electrònic
  - Per telèfon
  - Per SMS
- Generació d'actes o ordres de compra
- Arxiu de les ordres de compra de manera adequada
- Sistema informàtic
- Compra habitual:
  - Servei de bugaderia
  - Matèria primera
- Compra periòdica
- Compra única per temporada:
  - Vaixel·la, parament i cristalleria
  - Maquinària
  - Vins Primera Compra
  - Uniformes
  - Estovalles

#### **Manual de recepció de proveïdors/compres**

- Fitxes tècniques de productes
- Pas a pas de la recepció de matèria primera:
  - Control horari del proveïdor
  - Verificació de la qualitat (fitxa tècnica del producte)
  - Compra amb ordre de compra
  - Comprovar albarans, quantitats i comandes



- Arxiu adequat dels albarans, en coordinació amb el dept. de Comptabilitat
- Emmagatzemament adequat segons cada tipus de producte
- Ingrés dels productes en el sistema

### ***Protocol de devolucions i canvis***

## **Manual de compres al comptat fora de proveïdors habituals**

### ***Base de dades de proveïdors***

- Per què?
  - És una eina necessària per a efectuar de manera adequada el procés de compra i la gestió dels proveïdors.
- Per a què?
  - Ens ajuda a identificar amb quin proveïdor ens convé treballar, tenint en compte els preus i la disponibilitat dels productes que necessitem.
  - Optimitza el procés de compra i de pagament als proveïdors.
- Com?
  - La base de dades de proveïdors es compon de:
    - Fitxa de proveïdor
    - Agenda de proveïdors

### ***Fitxa de proveïdor***

Informació del proveïdor:

- Data de creació
- Classificació
- Nom/Raó social
- NIF
- Adreça
- Telèfons de contacte
- Fax

- Correu electrònic
- Descripció del proveïdor
- Dades bancàries per a acreditar pagaments
- Llista de productes i serveis
- Persones de contacte segons els càrrecs i la relació
- Observacions que cal tenir en compte

### ***Agenda de proveïdors***

- Organització dels proveïdors per tipus de servei
- Organització dels proveïdors per tipus de producte
- Organització dels proveïdors per freqüència de treball
- Organització dels proveïdors per anys de relació comercial
- Valoració de qualitat de cada proveïdor

### ***Relació amb els proveïdors***

El tracte que donem als nostres proveïdors ha de tenir la mateixa importància que el que donem als nostres clients: d'ells depèn que part de la nostra operació es pugui dur a terme de manera adequada, per això hem de saber amb quin proveïdor estem tractant i quina importància té per a la nostra operació, ja que d'això dependrà que hàgim de ser una mica més flexibles amb alguns proveïdors que amb d'altres.

Una bona relació amb els proveïdors ens pot ajudar a solucionar contratemps o necessitats que puguem tenir durant l'operativa diària; per exemple, esdeveniments d'última hora com que la rotació dels nostres clients sigui superior a l'esperada i ens trobem curts de productes per a poder completar l'oferta. El compliment dels pagaments segons els termes acordats té una importància vital per a mantenir les bones relacions amb cada proveïdor.

## **Manual del magatzem**

- Plànol de distribució dels ítems
- Protocol del control d'entrades i sortides
- Planificació del manteniment del magatzem (compartit amb cuina)

## Magatzem de vins

- Organitzats segons la categoria:
  - Tipus de vi
  - Rotació
  - Data
  - País/Origen

## Seguiment de control de temperatura i humitat del celler

- Protocol d'entrades i sortides
  - Programa informàtic
- Plànol de distribució dels ítems

## Manual de posada a punt de la sala

- Distribució de les àrees de treball
  - Plànol de neveres de vins i begudes
  - Distribució de barres
  - Distribució d'estacions i taules auxiliars
  - Distribució de l'office de cambrers
  - Distribució de caixes
- Guia de muntatge de sala
  - Fotos del muntatge
- Organització de tasques
  - Tasques de rutina diària
    - Fulls de *mise en place*
  - Tasques setmanals
    - Responsables de tasques concretes
  - Tasques mensuals
    - Inventaris
- Organització de tasques de neteja

- Tasques de rutina diària
  - Neteja diària de la cuina abans i després del servei
- Tasques setmanals
  - Neteges a fons
- Tasques mensuals
  - Altres neteges
  - Reordenació d'espais
- Guia d'ús dels productes de neteja (àcids i corrosius)
- Guia de control (abans d'obertura)
- Llista de control per a comprovar pas a pas que la casa està al 100% a punt per al servei

## **Manual de manteniment (relacionat amb el dept. d'Infraestructures)**

### **Protocol d'actuació/Full d'incidències**

Guia de referències de productes necessaris per al manteniment.

## **Manual de servei**

### **Filosofia del servei**

### **Guia de preparació d'un servei (abans)**

- Revisió de les reserves
- Clients/Fitxes de client: atencions personalitzades
- *Seating*
- Organització dels rangs
  - Per nombre de persones
  - Característiques dels clients (idioma o nacionalitat)
  - Esdeveniments o grups

### **Pas a pas del servei (durant)**

Pas a pas de com s'atén una taula des de la benvinguda fins que el client se'n va.

### **Tancament de caixa**

- Què és el tancament de caixa
- Quina informació s'hi ha de veure reflectida
  - Propines
  - Pagaments amb targetes (Visa, Amex)
  - Pagaments en efectiu
  - Invitacions
  - etc.
- Pas a pas del tancament de caixa

### **Recull de dades del servei (després), amb el suport fonamental d'un programa de gestió**

- Fitxes de clients (vegeu plantilla Heart)
- Estadístiques
  - Hora d'arribada
  - Nacionalitat
  - Mitjana d'edat
  - Temps a taula
  - Control de coberts
- Anàlisi de vendes
  - Ingressos
    - Aliments
    - Begudes
    - Altres
  - Productes amb més acceptació
- Informes
  - Del servei
  - De les invitacions
  - Protocol de lliurament d'informes

## Reunions

### Planificació de les diferents reunions

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals

### Protocol

- Brífling de les reunions
- Acta de les reunions

### Arxiu de seguiment

- Què va passar la setmana passada

## Oferta

### Guia d'elaboracions de cuina

- Descripció
  - Al·lèrgies
  - Processos d'elaboració
  - Origen dels ingredients
  - Descripció llarga per al personal del servei
  - Foto
- Com cal marcar la taula per a cada plat
  - Estris necessaris
  - Ubicació dels estris a taula
- Explicació i recomanació al client
  - Descripció curta per a clients en diferents idiomes
  - Manera de menjar

### **Carta de còctels**

- Descripció de les begudes
  - Curta per als clients
  - Llarga per al personal de sala
- Al·lèrgens i restriccions alimentàries
- Foto

### **Carta de vins**

- Descripció dels vins
  - Curta per als clients
  - Llarga per al personal de sala
- Possibles maridatges (diferents preus) recomanats amb els plats de la carta
- Protocol de servei

### **Carta de destil·lats, aiguardents...**

- Descripció de les begudes
  - Curta per als clients
  - Llarga per al personal de sala
- Possibles maridatges (diferents preus) recomanats amb els plats de la carta
- Protocol de servei

### **Carta d'havans**

- Descripció dels ítems
  - Curta per als clients
  - Llarga per al personal de sala
- Foto
- Protocol de servei

### **Carta de marxandatge**

- Descripció curta dels ítems
- Especificacions
- Talles i colors disponibles

## **Manuale de seguretat/riscos laborale**

### **Manual de capacitatíó**

- Planificació de la capacitatíó
- Manual de bonee pràctiquee i hígíene alimentària
- Requitee per a ínspeccíonee de Sanitat
  - Guía de materiallee: vaixelle especial
- Prevencíó de ríscos laborale

### **Protocol d'emergèncíee**

- Funcíonee de cada membre de l'equip en cae d'emergèncíee

### **Protocol d'accídente**

- De l'equip
  - Pae a pae que cal seguir
- Dellee clientee
  - Pae a pae que cal seguir

### **Manual del programa de gestíó**

- Manual d'usuari
- Protocol d'actuacíó per a problemee en el programa

## **Base de dadee**

- Fitxee de clientee
- Fitxee de la brigada



- Proveïdors
- Inventaris del departament de Sala
- Fulls i formats

## **General**

- Un dia a la sala

## **Manual d'operacions de Cuina**

Per a obtenir els millors resultats a escala operativa, la cuina ha de tenir molt bona organització i coordinació en tots els seus processos, ja que la qualitat depèn de molts factors, des de com s'elabora i es rep la compra fins a la continuïtat en la supervisió de processos que afecten no només el producte final, sinó també la seva rendibilitat.

A continuació veurem com han de ser els manuals necessaris per a una bona operativa de cuina en un restaurant.

### **Les noves tecnologies en la reproducció en cuina**

- Sistemes informàtics per a l'estandardització de processos
- Control d'inventaris

Encara que pugui semblar que les tasques de cuina són alienes a les noves tecnologies, ja hem esmentat en l'apartat del servei la novetat que suposa que la comanda aparegui immediatament en una pantalla o en una altra plataforma per a la seva gestió ràpida i ordenada: entre altres qüestions, comporta la desaparició dels vals, de les confirmacions de viva veu, etc. Un canvi de paradigma en el que representa la cuina d'un restaurant.

D'altra banda, els sistemes informàtics també poden ser molt útils per al control dels estocs de productes, i també per a les operacions de compra i de comandes a proveïdors per Internet.

Encara que pugui semblar que les tasques de cuina són alienes a les noves tecnologies, no ho són: les noves tecnologies han trobat el seu lloc a les cuines, de vegades com a aparells que ens permeten cuinar de manera diferent, o d'altres que milloren els processos de control, com els equips programables per mitjà d'un programa que gestiona el seu funcionament amb paràmetres estandarditzats pel cuiner.

## Les noves tecnologies en el procés creatiu

- Bases de dades i referències extenses
- Millora de la comunicació entre equips de treball
- Facilitat d'arxiu d'informació

En un restaurant on es destinin recursos de temps, personal i diners per a crear, les noves tecnologies representen una ajuda molt important. D'entrada, les tècniques de registre se serveixen d'aquestes eines, tant pel que fa a l'arxiu de dades com al registre de fotografies o vídeos mitjançant la tecnologia digital, que permet obtenir milers d'imatges de cada prova que es faci.

D'altra banda, Internet facilita la documentació i la consulta instantània per part de l'equip en el moment en què s'estan exercint tasques creatives.

Les noves tecnologies ens connecten amb el món, i això ens permet accedir a una base de dades incomparable a l'hora de buscar referències o de verificar si el que estem creant ja s'ha fet o no; igualment, ens permeten participar en projectes amb més persones de manera dinàmica, a través de xarxes socials i nous mitjans de comunicació (WhatsApp, Skype) en el desenvolupament del que estem creant.

El gran avantatge de les noves tecnologies és que ens faciliten l'organització i l'arxiu de tota la informació que generem en el procés creatiu, i la fan més accessible i clara (ajudes audiovisuals). Això ens permet reprendre el procés creatiu en el punt que vulguem, si canviem la direcció de la idea.

## Com organitzem el dia a dia de la cuina

### El personal

El personal de cuina està organitzat per diferents rangs, que impliquen una responsabilitat major o menor:

#### **Xef executiu**

És el màxim responsable de tot allò relacionat amb la cuina, no només de veure que funcioni de manera adequada, sinó també d'auditar tots els processos mantenint els costos de la matèria primera proposats, de desenvolupar noves propostes i menús, de mantenir una bona relació tant amb proveïdors com amb clients, d'elaborar els horaris del personal i de gestionar l'oferta gastronòmica d'esdeveniments i reserves especials. És part de la imatge corporativa de l'empresa.

### **Cap de cuina**

És el responsable de supervisar l'operativa diària de la cuina i de dirigir el servei i organitzar les comandes als proveïdors.

### **2n cap de cuina**

Dóna suport al cap de cuina en les seves tasques i el reemplaça en funcions quan aquest no hi és, i també col·labora amb les partides durant el treball de *mise en place*.

### **Caps de partida**

Són els responsables de cada partida del restaurant.

### **Ajudants**

Són els que donen suport als caps de partida per a elaborar la seves tasques diàries.

### **Stagers**

Són estudiants de cuina que no han acabat la seva formació però que participen en les tasques del restaurant com a part de la seva formació.

## **La distribució de l'espai, les partides i el treball**

L'espai a la cuina es divideix generalment en 2, 3 o 4 parts:

### **Cuina calenta**

És la part de la cuina on hi ha instal·lats els fogons i forns i els aparells amb què donem cocció als aliments; és habitualment on es cuinen els productes que se serviran calents; la cuina calenta, alhora, està dividida en partides: la partida de carns (s'encarrega de cuinar carns vermelles i aviram) i la partida de peixos (s'encarrega de cuinar peixos i mariscs).

### **Cuina freda**

És la part de la cuina on s'elaboren els plats que se serveixen freds; sol ser en una àrea refrigerada dins de la cuina, apartada de la calor que generen els forns i fogons. En aquesta secció se situa la partida d'entrants, que és l'encarregada d'elaborar els plats del menú que se serveixen freds.

Per qüestions de manca d'espai, és habitual que a la cuina freda es trobi no només la partida d'entrants, sinó també la de pastisseria.

### **Pâtisserie**

És la secció de la cuina on es preparen alguns aperitius, les elaboracions dolces del menú i el forn i la brioixeria (si es fa al restaurant). Depenent de l'espai de què disposis al teu restaurant, és ideal que aquesta partida tingui un espai propi. Tanmateix, és habitual que es trobi dins de la cuina freda.

### **Producció**

Depenent del volum de treball del teu restaurant i de la grandària de la teva cuina, és possible que necessitis una secció de producció, on es duen a terme totes les elaboracions base necessàries per als plats de cada partida, com ara brous i bases de salses, a més de totes les elaboracions que generalment necessiten molt de temps i espai per a realitzar-se.

Aquesta secció pot disposar o no d'equips de cocció, com forn i fogons, igual que equips de refrigeració, com abatedors i ultracongeladors.

### **La distribució del treball en les partides durant la *mise en place***

La distribució del treball en les partides es pot fer de les maneres següents:

41. Dividint els plats de la carta per partides: és a dir, la partida de carns s'encarrega dels plats i dels acompanyaments de les carns; la partida d'entrants, de tots els entrants, etc.
  - Aquesta forma de dividir el treball té l'avantatge que cada estació porta el control de tota la seva producció i les elaboracions de cada plat; en canvi, té el desavantatge que la realització d'algunes elaboracions augmenten el treball en les partides.
42. Dividint les elaboracions de cada plat en partides; és a dir, que cada partida s'encarrega de fer algunes elaboracions d'altres partides, com l'acompanyament i les decoracions de plats que no són pròpies de la seva partida.
  - Aquesta forma de repartir el treball té l'avantatge que cada partida tindrà més o menys la mateixa càrrega de treball durant la *mise en place*, però té el desavantatge que cada responsable de partida porta menys control de la producció que necessita per als seus plats.
43. Crear una taula de treball central en la qual, al començament de la jornada, participa personal de totes les partides per a dur a terme les tasques que porten més temps de manera més ràpida, ja que es compta amb més mans per a cada tasca, per a desfer-la després i que cada partida continuï amb les seves elaboracions.

- Aquesta manera de fer el treball durant la *mise en place* té l'avantatge que estalvia molt de temps a cada partida; en canvi, requereix d'una bona planificació i organització de les tasques perquè sigui realment productiva.

### Como ha d'organitzar el treball de *mise en place* cada partida

És important que cada responsable de partida faci un llista al final de la jornada del dia anterior de tot el que cal elaborar l'endemà, de manera que en començar la jornada no es perdi temps organitzant les tasques i especificant les quantitats que s'han d'elaborar.

Cada partida ha d'organitzar el treball de *mise en place* seguint aquest ordre de preferència:

#### 44. Disponibilitat de l'elaboració per al servei:

- Cal donar prioritat a preparar les elaboracions necessàries per al moment del servei, amb la finalitat de poder tenir l'oferta completa per als nostres clients.

#### 45. Temps que triga cada elaboració:

- Sempre hem de començar per les elaboracions que triguen més temps a realitzar-se, perquè al final de la jornada estiguin acabades i no hàgim de deixar-les a mig fer per a acabar-les l'endemà.

#### 46. Atenció que cal posar a les elaboracions:

- Les tasques a les quals cal posar poca atenció (cocció de brous, reduccions, etc.) ens permeten, mentrestant, dur a terme altres tasques per a poder ser més productius.

#### 47. Vida útil de les elaboracions:

- Hem de deixar les elaboracions més delicades, que puguin oxidar-se o marcir-se si s'elaboren amb molt de temps d'antelació, per al final de les tasques de *mise en place*, de manera que estiguin en perfecte estat a l'hora del servei.

#### 48. Tipus de tasca que cal realitzar:

- Per a no perdre temps organitzant la partida per a cada elaboració, és recomanable dur a terme totes les tasques que són semblants l'una darrere d'una altra. Per exemple: si tens diverses elaboracions que requereixen tallar verdures, talla totes les verdures que necessitis per a realitzar després les teves elaboracions per separat i no haver de perdre temps més tard a muntar la partida per a tallar verdures de nou.

## **Desplaçaments**

És important que els cuiners s'organitzin per a aprofitar al màxim els desplaçaments que realitzen dins de la cuina, per a no perdre temps portant coses amunt i avall.

Es pot guanyar molt de temps reduint els viatges que cal fer a les neveres a buscar la matèria primera i a la zona de rentat a buscar material de cuina; per això, el cuiner sempre ha de tenir en ment quina és la tasca següent que ha de fer.

## **Les tasques de neteja**

Les tasques de neteja s'han d'organitzar en tasques diàries i setmanals.

### ***Tasques diàries***

Són les totes la tasques de manteniment de la neteja general; en aquestes incloem la neteja després del servei.

### ***Tasques setmanals***

Són les tasques de neteja més exhaustiva, que es realitzen una o dues vegades per setmana; en aquestes incloem la neteja a fons de les neveres, la campana i totes les prestatgeries.

Per a reduir el temps que s'inverteix en la neteja de la cuina és important delegar en cada persona de la cuina una tasca específica de la neteja, amb la finalitat que no quedin tasques pendents o es dediqui més temps del que sigui necessari a una tasca.

És important elaborar un calendari setmanal en el qual s'especifiquin les tasques de neteja diàries i setmanals, no només per a millorar l'organització sinó també perquè és un dels requisits per a aprovar una inspecció de Sanitat.

## **Manual de RRHH (Cuina)**

### **Responsabilitats bàsiques del departament**

- Quin és el treball de la cuina
- Control de costos
- Control de processos i qualitat
- Informes

### **Responsabilitats bàsiques per càrrec**

- Xef executiu
- Cap de cuina
- *Souschef*
- Caps de partida
- Cuiners
- Ajudants
- *Stagers*
- Responsable del fregador
- Rentaplats

### **Organigrama**

### **Guia ràpida de contacte del personal de cuina**

- Guia ràpida de contacte

### **Calendari laboral**

#### **Horaris**

- Dies d'obertura a la setmana
- Torns partits o correguts

### **Reglament intern**

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència
- Manual de bones pràctiques d'higiene

### **Manual de relació amb el client**

- Estàndard d'imatge
  - Uniforme

- Protocol de benvinguda
- Estàndards de cortesia
- Privacitat dels clients

## Manuale d'obertura i tancament

### Manual de tasques per a inici de l'activitat (inauguració)

- Per què?
  - La inauguració és la primera imatge que els nostres clients i convidats tenen del nostre negoci, per això és un punt crític en la trajectòria del restaurant que s'ha de fer de la manera adequada per a començar amb bon peu.
- Per a què?
  - Ens ajuda a controlar que estem complint els temps estimats abans de l'obertura i tots els processos necessaris per a efectuar una inauguració en la qual tinguem el control de les coses.
- Com?
  - Introducció a l'equip (personal nou)
  - Programació d'horaris del personal i jornades de treball
  - Identificar les tasques que s'han de desenvolupar durant l'obertura
    - Neteja a fons de la cuina
    - Verificació de funcionament de maquinària
    - Verificació d'inventaris
    - Elaboració de comandes
    - Posada a punt de la cuina
  - Organització i assignació de tasques per equips
  - Llista de control de tasques per dies
  - Programació de la *mise en place* fins als dies del *soft opening*
  - *Soft opening*
  - Implementació d'ajustos vistos durant el *soft opening*
  - Obertura



### Manual de tasques per a tancament per fi de temporada/vacances

- Per què?
  - La forma en què elaborem el tancament estableix les condicions de com ens trobem el restaurant el dia de la reobertura, per això ha de ser molta clar i organitzat per a poder iniciar l'obertura de la millor manera possible.
- Per a què?
  - Ens ajuda a optimitzar el temps que invertirem a tancar el restaurant, per a estalviar-nos despeses de personal i serveis, i també millora les condicions de com trobem les coses quan tornem del tancament.
- Com?
  - Comiat de l'equip
  - Programació d'horaris del personal i jornades de treball
  - Identificar les tasques que s'han de desenvolupar durant el tancament
    - Neteja a fons de la cuina
    - Verificació de funcionament i neteja a fons de maquinària
    - Elaboració i valoració d'inventaris
    - Elaboració de comandes per al començament de la temporada següent
    - Recollida de la cuina per al tancament
  - Organització i assignació de tasques per equips
  - Llista de control de tasques per dies
  - Comprovació d'estat dels equips i infraestructures (neveres apagades, claus de gas tancades, etc.)
  - Recull d'estadístiques
  - Tancament

### Manual de tasques per a la reobertura de temporada

- Per què?
  - Per a reprendre l'activitat del restaurant sense tenir contratemps, tot ha d'estar a punt per a fer-se servir.
- Per a què?

- Ens dona el pas a pas que cal seguir per a no deixar-nos res que després pugui causar inconvenients al començament de l'operació i que pugui afectar la imatge del restaurant.
- Com?
  - Introducció a l'equip (personal nou)
  - Programació d'horaris del personal
  - Identificar les tasques que s'han de desenvolupar durant l'obertura
    - Neteja a fons de la cuina
    - Verificació de funcionament de maquinària
    - Verificació d'inventaris
    - Elaboració de comandes
    - Posada a punt de la cuina
  - Organització i assignació de tasques per equips
  - Llista de control de tasques per dies
  - Programació de la *mise en place* fins al dia de l'obertura
  - Obertura

## Manual de compres (Cuina)

### Manual d'elaboració de comandes

- Per què?
  - Sense les comandes adequades, podem gastar més diners dels necessaris.
  - La nostra oferta es pot veure afectada per no disposar dels ingredients necessaris per a la *mise en place*.
  - Mantenir una bona relació amb els proveïdors.
- Per a què?
  - Per a poder disposar sempre de producte de bona qualitat, controlar que no demanem més del que necessitem i optimitzem el temps que dediquem a rebre als proveïdors.
- Com?
  - Identificar i verificar què necessitem comprar:

- Inventaris
- Estocs mínims i màxims
- Previsió
- Quadrant de dies de comandes i recepció dels proveïdors

Una organització correcta en els dies de lliurament ens permet optimitzar el temps que invertim a elaborar i rebre la compra, ja que si tenim una bona previsió podem reduir l'activitat del procés de compra de diari a dos o tres cops per setmana, segons el producte que treballem.

Establir horaris de lliurament als proveïdors ens permet no només estalviar temps en l'operativa diària, sinó que també ens dóna la possibilitat de poder reaccionar davant de possibles contratemps que es presentin amb els proveïdors, com ara que falti part de la comanda.

- Reserves
- Esdeveniments
- Llista de *mise en place*
- Fer una llista amb els productes que necessito, organitzats per proveïdor
- Contactar amb el proveïdor
  - Per correu electrònic
  - Per telèfon
  - Per SMS
- Generar una acta o ordre de compra
- Arxivar les ordres de compra de manera adequada
- Sistema informàtic
- Compra habitual
- Matèria primera
- Compra periòdica
  - Compra única per temporada
- Matèria primera/elaboracions base menjar per família
- Vaixella
- Parament

- Maquinària
- Uniformes

### **Explicació del procés de compra**

El procés de compra va més enllà de, simplement, demanar als proveïdors que enviïn productes al restaurant; per a fer-ho adequadament i saber que demanem el que realment necessitem, hem de seguir els passos següents:

- Identificar què necessitem
- Seleccionar els proveïdors
- Elaborar les comandes
- Rebre els proveïdors
- Emmagatzemar i controlar la compra
- Optimitzar el procés de compra

### **Identificar què necessitem**

Hi ha diverses eines que ens poden ajudar a gestionar el procés de compra al restaurant de manera correcta per a no quedar-nos curts en les comandes ni demanar més del que necessitem.

- **Reserves i esdeveniments:** les reserves i els esdeveniments poden donar un nombre inicial dels comensals que tindrem al restaurant.
- **Previsió:** és la quantitat de persones que esperem rebre fora de les reserves o esdeveniments, en funció del moviment i la rotació de clients que hàgim tingut, d'acord amb un historial de dies, setmanes, i mesos.
- **Mitjanes de venda de plats per serveis:** coneixent la rotació i les mitjanes de venda de cada plat del menú, podem ajustar les comandes i augmentar-les per no quedar-nos curts en cap elaboració.
- **Inventaris, estocs mínims i màxims:** els inventaris ens indiquen quants productes tenim al nostre restaurant, i els estocs mínims i màxims ens indiquen la quantitat mínima i màxima que hem de tenir d'un producte per a cobrir l'operació durant un període de temps determinat.

Si comparem els estocs mínims màxims i l'inventari, podrem saber quina quantitat de productes hem de demanar.

- **Fulls de producció:** verificant les produccions programades per a l'endemà o al llarg de la setmana, sabrem quants productes hem de demanar per a poder fer les produccions.
- **Fulls de dies de comanda:** els fulls de dies de comanda ens mostren quin dia ens serveixen o es fan les comandes a diferents proveïdors, i ens ajuden així a encertar més les quantitats que demanem, segons la previsió i les reserves que tenim.

### **Seleccionar els proveïdors**

La selecció dels proveïdors influirà no només en la qualitat dels plats, sinó també en el ritme de l'operativa diària. Quan triïs els proveïdors, tingues en compte el següent:

- **Ubicació geogràfica:** la distància a què es troben els proveïdors del restaurant influeix directament no només en la rapidesa del servei, sinó també en la regularitat que tenen: pensa que, normalment, els proveïdors organitzen les rutes de repartiment segons la ubicació dels restaurants; per això, si els teus proveïdors són a prop del restaurant, podran incloure't en diverses de les seves rutes i servir-te més d'un cop al dia.
- **Intenta treballar amb proveïdors que tinguin productes locals** (si la teva oferta t'ho permet): això afectarà la qualitat de les teves elaboracions, ja que la distància entre el lloc on s'elabora el producte i el teu restaurant serà més propera, de manera que segurament tindràs uns productes més frescos i de més bona qualitat, possiblement a un millor preu que alguns productes importats.
- **Visita els proveïdors:** veure les instal·lacions dels teus proveïdors et permetrà observar de quina manera emmagatzemen o elaboren els seus productes, de manera que pots tenir més control sobre la traçabilitat dels ingredients que fan servir i si mantenen la qualitat que necessites abans que arribin al teu restaurant.
- **Transport:** posa una atenció especial a la manera en què els proveïdors transporten els productes que et lliuren i si compleixen les normatives sanitàries, per a evitar-te problemes de contaminació encreuada en els aliments.
- **Dies i horaris de servei:** procura que els dies de servei i els horaris dels teus proveïdors coincideixin amb els del teu restaurant, perquè sigui fàcil coordinar les comandes amb el teu personal. També, que els horaris d'atenció als teus clients no coincideixin amb els de recepció de proveïdors, perquè no hakis de perdre temps rebent-ne algun enmig del servei.

- **Atenció al client:** valora la qualitat de l'atenció dels teus proveïdors, ja que moltes vegades hauràs de contactar amb ells ràpidament per a resoldre algun imprevist d'última hora o per a fer alguna devolució, i l'efectivitat amb què t'atenguin pot significar una gran diferència per a la teva operació.
- **Devolucions:** posa una atenció especial a com gestionen els teus proveïdors els canvis o les devolucions dels productes que els demanes; això pot marcar una gran diferència a l'hora de pagar-los, tenint en compte que els pagaments no solen ser immediats sinó al llarg de diversos dies.
- **Condicions de pagament:** considera la flexibilitat dels teus proveïdors enfront de les teves condicions de pagament; per exemple, si accepten o no el termini de dies que tens estimat per als teus pagaments, ja que això comportarà una gran diferència en la càrrega de treball del departament comptable.
- **Disponibilitat i regularitat dels productes:** tingues en compte que les mostres i les primeres comandes que facis als teus proveïdors seran les que t'arribaran amb més qualitat, ja que els proveïdors t'enviaran el millor que tenen per a assegurar-te com a client nou. Per això, has de mantenir un control sobre la regularitat de la qualitat dels productes que t'envia el proveïdor per tal d'assegurar-te que són com el primer dia, igual que sempre tinguin disponibilitat d'aquests productes per a assegurar-te la regularitat de l'oferta.
- **Varietat de catàleg:** treballar molts productes amb un sol proveïdor et pot ajudar a tenir més poder de negociació, ja que pots negociar el preu d'alguns ítems tenint en compte el consum general que tens amb ell, i no només dels ítems específics. Malgrat això, és recomanable tenir sempre altres proveïdors en cas que l'habitual no tingui disponibilitat d'algun producte, o bé que no es puguin negociar els preus i sigui més barat comprar certs productes a un altre proveïdor.
- **Atenció a les teves necessitats:** la relació amb el teu proveïdor pot anar més lluny que només la compra de productes; moltes vegades, et pot ajudar a aconseguir productes que són fora del seu catàleg o canviar el seu producte (pes de les porcions, format de venda, etc.) per a cobrir les teves necessitats.
- **Relació amb el proveïdor:** el tracte que donem als nostres proveïdors ha de tenir la mateixa importància que el que donem als nostres clients: d'ells depèn que part de la nostra operació es pugui dur a terme de manera adequada, per això hem de saber amb quin

proveïdor estem tractant i quina importància té per a la nostra operació, ja que d'això dependrà que hàgim de ser una mica més flexibles amb alguns proveïdors que amb d'altres.

Una bona relació amb els proveïdors ens pot ajudar a solucionar contratemps o necessitats que puguem tenir durant l'operativa diària, com ara esdeveniments d'última hora, o que la rotació dels nostres clients sigui superior a l'esperada i que ens trobem curts de productes per a poder completar la nostra oferta. El compliment dels pagaments segons els termes acordats té una importància vital per a mantenir les bones relacions amb cada proveïdor.

### **Elaborar les comandes**

Una vegada he identificat el que necessito comprar i he seleccionat els meus proveïdors, començo el procés d'elaboració de comandes de la manera següent:

49. Agrupo tots els productes que demanaré per proveïdors, intentant fer-ho, si és possible, en grups reduïts per optimitzar el procés d'elaboració de les comandes i la recepció dels proveïdors.
50. Contacto amb el proveïdor per fer la comanda.
  - Per telèfon:
    - Sol ser la manera més habitual i eficient, ja que tens un retorn immediat de si els productes que esperes rebre estan disponibles o no per al dia programat per al lliurament. L'únic desavantatge és que no es genera cap document on quedi escrit el que ha de contenir la teva comanda; a més, depenent dels horaris d'atenció i disponibilitat dels proveïdors, de vegades hauràs de deixar la teva comanda al contestador automàtic.
  - Per correu electrònic o SMS:
    - Enviar un correu electrònic als proveïdors t'assegura que res del que demanaràs es quedarà fora de la comanda; a més, pots enviar-los instruccions com el lloc i l'horari de lliurament, o més informació de com vols els teus productes. Tanmateix, aquesta opció no et deixa tenir un *feedback* immediat de si els productes estan disponibles o no.
51. Genero un document (una *ordre de compra*) que especifiqui que és el que hem demanat i quan arribarà, especialment si la persona que elabora les comandes no serà la que les rep.

### **Rebre els proveïdors**

En aquest procés se segueixen els passos següents:

52. Quan arriba el proveïdor, comprovem que és dins del seu horari de lliurament de comandes.
53. Verifiquem que la qualitat i les característiques dels productes que es reben siguin les indicades en la comanda; per facilitar aquesta tasca, podem crear fitxes de cada producte on s'indiquin les característiques organolèptiques i d'empaquetat que ha de complir cada producte.
54. Comprovem que el pes indicat en l'albarà del proveïdor coincideixi amb el pes dels productes que porten i el pes que s'ha demanat; qualsevol excés de pes considerable hauria de ser retornat al proveïdor.
55. En cas que no pugui ser retornat al moment, contactem immediatament amb el proveïdor per coordinar una altra data de devolució.
56. No hem de rebre cap producte que no estigui indicat en cap format de comanda o del qual no tinguem coneixement que s'ha demanat.
57. Qualsevol problema amb algun producte, hem de notificar-ho al nostre proveïdor per a poder solucionar-ho; és recomanable mantenir un registre d'aquestes incidències per a poder controlar la qualitat dels proveïdors.
58. Firmem els albarans amb el nom amb lletra llegible i el segell de l'empresa, de manera que si a Comptabilitat tenen alguna pregunta sobre la factura, puguin dirigir-se a la persona que va rebre la comanda per a solucionar-ho.
59. És important desar els albarans de manera organitzada per proveïdor i en ordre cronològic, per facilitar els treballs de comptabilitat relacionats amb el pagament a proveïdors.
60. Una vegada rebuts els productes, ingressem la quantitat i els preus de cada producte rebut en l'inventari.

### ***Emmagatzemar i controlar la compra***

- **En el moment de rebre la compra:** hauràs de comprovar l'estat del producte rebut. Per a fer-ho has de compartir amb el teu equip les fitxes de producte en què descriuràs l'estat òptim en què s'ha de rebre la mercaderia. Dit d'una altra manera, hauràs de comprovar l'estat davant del proveïdor per a rebre o rebutjar el producte que et serveixen.
- **Les cambres i neveres:** en la mesura possible, cal que tinguis diversos equips de fred per a emmagatzemar els productes per família i minimitzar així el risc de contaminacions encreuades. Així, la principal separació que has de fer és la següent: productes d'origen vegetal, productes lactis, peixos i carns.



- **Evitar la contaminació encreuada:** entenem per contaminació encreuada quan certes substàncies contaminants passen d'un aliment a un altre a través d'equips d'emmagatzemament, estris, superfícies o les mateixes mans dels manipuladors. Les administracions públiques ofereixen guies completes perquè puguis implementar al teu restaurant conductes que evitin la contaminació encreuada.
- **Prestatgeries baixes:** reserva les prestatgeries baixes per a emmagatzemar-hi productes com ara carn fresca i aviram, ja que són productes que tenen més probabilitat de contenir salmonel·la i altres bacteris que poden causar algun tipus de malaltia relacionada amb l'aliment. Igualment, són productes susceptibles de vessar líquids o degotar, així que si són a la prestatgeria baixa t'assegures que cap líquid provinent d'aquests no entri en contacte amb altres productes.
- **Prestatgeries altes:** fes-les servir per a desar-hi tots els productes acabats i que ja han estat cuinats.
- **Espai entre contenidors i productes:** és important deixar espai perquè l'aire fred hi pugui circular de forma adequada.

### **Optimitzar el procés de compra**

L'optimització del procés de compra pot ser de gran ajuda per a l'operativa diària, ja que permet reduir el temps que dediquem a aquest procés, gràcies a:

- **Estandarditzar les produccions:** aquesta opció ajuda a regular les quantitats de compra i agilita aquest procés, ja que el càlcul de les quantitats de productes necessaris és molt més senzill, igual que la recepció de la compra, perquè es reben quantitats similars en cada comanda i això permet identificar, de manera més fàcil, que les quantitats són correctes.
- **Reduir els dies de comanda a pocs dies a la setmana:** aquesta altra opció implica tenir una mica més de cura amb la previsió de la compra; tot i això, reduir els dies de recepció de proveïdors estalvia molt de temps, tenint en compte que posseïm capacitat suficient d'emmagatzemament per a guardar la compra.
- **Programa de gestió:** actualment es fan servir en molts restaurants i hotels programes de gestió que indiquen quan els inventaris estan en mínim, per a fer les comandes. Aquests sistemes fins i tot poden arribar a efectuar les comandes per nosaltres, tenint en compte els preus dels proveïdors per a demanar per defecte el que faci més bon preu. Encara que els

programes de gestió són de gran ajuda, has d'estar alerta perquè les seves dades s'actualitzin continuament i que funcioni de manera adequada.

## Manual de recepció de proveïdors/compres

- Per què?
  - La recepció de comandes és el primer punt per a controlar la qualitat del nostre producte final.
- Per a què?
  - Per a assegurar-nos que rebem el que demanem, que no pagarem més diners, que és de la qualitat adequada i per a avaluar la qualitat del proveïdor i facilitar les tasques de pagament per part del departament de Comptabilitat.
- Com?
  - Fitxes tècniques de productes
  - Pas a pas de la recepció de la matèria primera
    - Control d'horari del proveïdor
    - Verificació de la qualitat (fitxa tècnica del producte)
    - Comparació amb l'ordre de compra
    - Comprovació als albarans de les quantitats demanades
    - Arxiu adequat dels albarans/coordinació amb el dept. de Comptabilitat
    - Emmagatzemament adequat segons els tipus de productes
    - Ingress dels productes en el sistema

## Protocol de devolucions i canvis

## Manual de compres al comptat fora de proveïdors habituals

### Base de dades proveïdors

- Per què?
  - És una eina necessària per a efectuar de manera adequada el procés de compra i la gestió dels proveïdors.
- Per a què?

- Ens ajuda a identificar amb quin proveïdor ens convé treballar, tenint en compte els preus i la disponibilitat dels productes que necessitem.
- Optimitza el procés de compra i de pagament als proveïdors.
- Com?
  - La base de dades de proveïdors es compon de:
    - Fitxa de proveïdor
    - Agenda de proveïdors

**Fitxa de proveïdor**

- Informació del proveïdor
  - Data de creació
  - Classificació
  - Nom/Raó social
  - NIF
  - Adreça
  - Telèfon de contacte (1, 2, 3)
  - Fax
  - Correu electrònic
  - Descripció del proveïdor
  - Dades bancàries per a acreditar pagaments
  - Llista de productes i serveis
  - Persones de contacte segons els càrrecs i la relació (1, 2, 3)
  - Observacions que cal tenir en compte

**Agenda de proveïdors**

- Organitzar els proveïdors per tipus de servei
- Organitzar els proveïdors per tipus de producte
- Organitzar els proveïdors per freqüència de treball
- Organitzar els proveïdors per anys de relació comercial
- Valoració de qualitat de cada proveïdor

## Manual del magatzem

### Plànol de distribució dels ítems

- Característiques d'emmagatzemament
- Mida, pes i rotació

### Protocol del control d'entrades i sortides

- On registro el que retiro i ingreso al magatzem

### Planificació de neteja i manteniment del magatzem

## Manual de posada a punt de la cuina

### Guia de muntatge de la cuina

- Per a la *mise en place*
  - Què he de tenir per a posar en marxa la meva *mise en place*
  - Fotos del muntatge
- Per al servei
  - Què he de tenir per a posar en marxa el servei
  - Fotos del muntatge per partida
- Per a les sessions de creativitat
  - Llista de temes que cal discutir

### Distribució de les àrees de treball

- Plànol de neveres de servei i taules de cuina per partides
- Plànol de neveres d'emmagatzemament
- Distribució del fregador

### Organització de tasques

- Tasques de rutina diària
  - Fulls de *mise en place*

- Tasques setmanals
  - Responsables de tasques concretes
- Tasques mensuals
  - Inventaris

#### **Organització de tasques de neteja**

- Tasques de rutina diària
  - Neteja diària de cuina abans i després del servei
- Tasques setmanals
  - Neteges a fons
- Tasques mensuals
  - Altres neteges
  - Reordenació d'espais
- Guia d'ús de productes de neteja (àcids i corrosius)

#### **Guia de control (abans d'obertura)**

- Llista de control per a comprovar pas a pas que la casa està al 100% a punt per al servei.

#### **Manual de manteniment (relacionat amb el dept. d'Infraestructures)**

- Protocol d'actuació/Full d'incidències
- Guia de referències de productes necessaris per al manteniment

#### **Manual de cuina**

##### **Organització de la *mise en place* (abans)**

- Organitzada per temps de producció
- Organitzada per característiques del producte
- Fulls de *mise en place*
- Menús de menjars per família

- Previsió

### **Receptes**

- Receptes per a premsa
- Fitxes de producció
  - Descripció i fotos pas a pas
- Receptes de menjars per família
- Fitxes de producció
  - Descripció i fotos pas a pas
- Arxiu històric

### **Escandalls**

- Escandalls elaboracions
- Escandalls elaboracions menjars per família

### **Pas a pas del servei a Cuina (durant)**

- Fluxos de processos
- La taula de servei

### **Recull de dades postservei (després) – suport fonamental del programa de gestió**

- Vegeu-ho a Administració
  - Informes de vendes

### **Protocol de l'àpat del personal**

- Organització de tasques
- Menú de la família
- Receptes de menjars de personal
- Escandalls de menjars de personal
- *Seating* i organització de la sala per a l'àpat del personal

## Reunions

### Planificació de les diferents reunions

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals

### Protocol

- Brífling de les reunions
- Acta de les reunions

### Arxiu de seguiment

- Què va passar la setmana passada

## Oferta

### Carta d'elaboracions

- Salades
- Dolces
- Disponibilitat de productes per temporada
- Previsió d'al·lèrgies i restriccions alimentàries
- Que l'oferta concordi amb el concepte del restaurant

### Guia d'elaboracions de cuina

- Descripció
  - Al·lèrgies
  - Processos d'elaboració
  - Origen dels ingredients
  - Descripció llarga per al personal del servei
  - Vaixella

- Foto
- Com marquem la taula per a cada plat
  - Estris necessaris
  - Ubicació dels estris a taula
- Explicació i recomanació al client
  - Descripció curta per a clients en diferents idiomes
  - Forma de menjar

## **Manuels de seguretat/riscos laborals**

### **Manual de capacitació**

- Planificació de la capacitació
- Manual de bones pràctiques i higiene alimentària
- Requisits inspeccions de Sanitat
  - Guia de materials: vaixella especial
- Prevenció de riscos laborals

### **Protocol d'emergències**

- Funcions de cada membre de l'equip en cas d'emergències

### **Protocol d'accidents**

- De l'equip
  - Pas a pas que cal seguir
- Dels clients
  - Pas a pas que cal seguir

## **Manual del programa de gestió**

### **Manual d'usuari**

- Protocol d'actuació per a problemes en el programa



## Base de dades

- Fitxes de la brigada
- Proveïdors
- Vaixella
- Inventaris del dept. de Cuina
- Fulls i formats

## General

- Un dia a la cuina

## Manual d'operacions del dept. Comercial

La part comercial és una gran part de l'èxit d'un restaurant, ja que carrega tota la responsabilitat de gestionar les reserves i els esdeveniments, per la qual cosa és essencial tenir una bona organització per a no perdre cap oportunitat de tenir clients nous i d'assegurar-nos que continuïn venint els clients habituals.

Tot seguit veurem els passos que cal seguir per a cada operació que ha de dur a terme el departament Comercial.

### La gestió de reserves

Tal com hem comentat en l'apartat de màrqueting, la gestió de reserves serà una de les àrees que mostrarà en primer lloc la nostra professionalitat i les bones pràctiques de cara al client. Una bona gestió serà un valor afegit del nostre restaurant i sens dubte ajudarà que l'organització interna sigui molt millor, fet que repercutirà directament sobre la qualitat de la nostra oferta. També serà clau per a complir els resultats econòmics que s'esperin per a cada exercici.

La responsabilitat de la gestió de reserves recau sobre el departament Comercial, que sol existir només com a tal en restaurants molt exclusius o de grans dimensions, fins i tot en aquells que pertanyen a un grup o cadena de restaurants, en els quals, de vegades, s'opta per una gestió de reserves centralitzada. El més normal, en un restaurant de petites dimensions, és que el control de la gestió sigui absorbit pel responsable o per uns dels responsables de l'equip de sala o, ja en un nivell superior, per una persona responsable de reserves i benvingudes, càrrec conegut com *hostess* o

amfitriona. Cal dir que és recomanable que no sigui una sola persona la que controli la gestió, o almenys sàpiga com s'ha d'afrontar, pel simple fet que no ha d'haver-hi ningú absolutament imprescindible en el cas d'un imprevist.

Avui dia hi ha programes de gestió dissenyats especialment per a ser un suport fonamental en l'organització i en el control de la gestió de reserves. No són l'únic camí, ja que, per a restaurants senzills sense massa pretensions en el control de dades, pot servir un sistema basat en un llibre de reserves físic i una gestió feta únicament per telèfon, però sens dubte són una eina que es presenta com a indispensable quan parlem de gestionar les reserves en un lloc amb un cert nivell de pretensions en la seva organització, anàlisi posterior, qualitat i personalització de l'atenció als clients habituals.

Sigui quin sigui el mètode utilitzat, en tota gestió de reserva de taula haurem de recollir una sèrie de dades que afermin la nostra gestió. Poden variar i augmentar segons diferents criteris, però els bàsics serien:

- Data de la reserva
- Nombre de pax
- Servei de migdia o nit
- Hora
- Nom i cognoms del client
- Telèfon de contacte directe (sempre molt més efectiu un telèfon mòbil)
- Correu electrònic
- Al·lèrgies o restriccions alimentàries que cal tenir en compte

A les quals podem afegir-ne d'altres:

- Nacionalitat
- País i/o ciutat de residència
- Adreça postal
- Comentaris que pot aportar el client.
- Altres dades personals de perfil en xarxes socials: Facebook, Twitter, Instagram....
- O de perfil professional.

I és que si fem servir un programa per a la gestió, aquest pot gestionar tota la informació que li facilitem i estar coordinat amb l'eina de gestió global del restaurant, fet que ens ajudarà a vincular les dades que generen les reserves amb les dades comptables que es generen; i no només això, sinó que pot processar totes les dades i oferir-nos de retorn informació molt valuosa en forma d'estadístiques que ens permetran analitzar amb detall el que ocorre al nostre restaurant, en tot allò relacionat amb les reserves, el servei i els nostres clients.

Una síntesi de les estadístiques més bàsiques que podríem obtenir seria:

- Estadístiques relacionades amb la gestió de reserves
  - Via per la qual arriben les peticions: rebem més peticions de reserva a través del web, o bé per correu electrònic o per telèfon? Quantes es fan in situ?
  - Tipus de taula: quantes taules d'1, 2, 3, 4, 5, 6, etc. persones efectuem?
  - Control de prescriptors: hi ha persones d'enllaç amb els nostres clients que es converteixen en intermediaris importants per a l'èxit del nostre restaurant?
  - Cancel·lacions: quantes cancel·lacions es produeixen i amb quanta antelació a la data prevista de la reserva?
  - No-presentacions o minves vs. extres o passants: quantes reserves no es presenten al restaurant? Quantes taules es presenten amb menys comensals dels previstos? Quantes, en canvi, es presenten amb més comensals dels que hi havia reservats prèviament? Quantes taules es presenten sense disposar d'una reserva prèvia? I, finalment, com ens afecta tot això en els comptes d'explotació?
- Estadístiques relacionades amb la informació que es genera en el servei
  - Control de coberts realitzats: quants coberts fem cada dia, setmana, mes o any? Complim el que es preveu al nostre pressupost?
  - Hores d'arribada: els nostres clients respecten l'hora convinguda en la reserva, o hem d'analitzar la situació per a aplicar correccions en la nostra comunicació o organització?
  - Temps d'estada mitjana a taula: quant de temps s'està una taula de mitjana al nostre restaurant? Serà una dada vital que haurem de conèixer quan parlem de restaurants que pretenen fer més d'un torn per taula en un mateix servei, o bé restaurants que estan oberts durant tot el dia sense tancament intermedi entre migdia i nit.
  - Control de meteorologia: si tenim una terrassa, quin rendiment ens dona al cap de l'any? Quants dies l'hem pogut aprofitar i de quina manera?

- Estadístiques que es generen amb la nostra interacció amb el client
  - Nacionalitats: des d'on ens visiten els nostres clients?
  - Taules que es deixen guiar: som capaços de seduir i convèncer els nostres clients que es deixin recomanar?
  - Control d'aperitius servits: per a llocs que disposin d'un espai especial de recepció/benvinguda, són llocs rendibles que mereixen el nostre esforç per a millorar l'oferta i l'atenció?

La majoria d'aquestes dades poden ser generades i ordenades gràcies al programa de gestió, encara que algunes necessitaran la nostra intervenció per a accionar el complex entramat de programació informàtica (quan arriba i quan se'n va una taula, per exemple), o per a entrar dades que els ordinadors no poden conèixer (com el cas de les nacionalitats).

També ens pot ajudar a generar i controlar de manera més eficient una llista d'espera, i aconseguir més rendibilitat en el nostre negoci, tant per a cobrir possibles cancel·lacions com per a ordenar torns successius en restaurants que doblem les taules una o diverses vegades per servei (per exemple, permeten oferir al client la possibilitat de fer un passeig, i avisar-los per correu electrònic o per SMS quan el restaurant ja disposi d'una taula per a ells, amb un sol clic).

Arribats a aquest punt, hem de destacar l'impacte que les cancel·lacions i també les no-presentacions (conegudes com *no-shows*) tenen en la imatge i els resultats financers de la majoria de restaurants que, pel seu nivell, depenen de la gestió de reserves. És probablement el problema més greu amb què es troben la majoria de restaurants de nivell, ja que no s'ha pogut, encara, crear una consciència col·lectiva en la societat sobre la importància que té per a un restaurant conèixer amb la màxima antelació si un client no podrà assistir a la seva reserva. És literalment una “guerra” que cal afrontar, perquè s'ha convertit en el motiu principal del fracàs d'alguns restaurants que, d'una altra manera, haguessin pogut gaudir d'una projecció amb èxit. Avui dia ja són alguns restaurants, normalment els que tenen una demanda de reserves extraordinària, els que s'han replantejat la gestió de reserves, i han implantat unes condicions molt més estrictes que el client ha d'acceptar, bé sigui dipositant una quantitat de diners a fons perdut que es compensa descomptant aquesta quantitat del total de la seva factura una vegada siguin al restaurant, o bé oferint les dades de la seva targeta de crèdit com a garantia, de manera que si no compleixen les condicions de política de cancel·lació o no-presentació establertes pel restaurant, seran penalitzats amb una certa quantitat de diners.

Amb un programa de gestió disposarem, doncs, d'una eina molt més eficient i àgil per a lluitar en aquesta “guerra” que fent servir un sistema de reserves gestionat de forma manual, ja que una bona conceptualització i programació del programa ens permetrà enviar notes de manera automàtica al client en funció del moment i de l'estat en què es trobi la nostra relació de gestió amb ell: enviament de confirmacions per escrit amb les condicions de la reserva, peticions de reconfirmació quan s'acosti la data, diferenciació dels diversos estats en què es troba la reserva (reservada, confirmada, reconfirmada, falta per confirmar, arribada, facturada...) són alguns exemples bàsics d'organització i comunicació directa que el programa pot gestionar de forma automàtica una vegada el responsable de la gestió hagi entrat i validat les dades d'una reserva. Això redueix de manera dràstica el volum de treball que genera efectuar tots aquests intercanvis a través del telèfon o del correu electrònic.

El nostre web i les nostres xarxes socials han de servir de gran canal de comunicació per a arribar als nostres clients i facilitar-los el treball de realitzar una petició de reserva, per la qual cosa hem de tenir clar des del primer moment la importància de la connexió entre les estratègies de màrqueting i les estratègies comercials, que són una conseqüència directa de les primeres.

Podem preveure la possibilitat de relacionar el programa de reserves amb la nostra web, i proporcionar al client la possibilitat de dur a terme tot el procés sense la necessitat d'enviar un correu electrònic, o de fer una trucada al nostre restaurant. Pot ser o bé per mitjà d'un formulari que envii al restaurant una petició formal que haurà de ser gestionada i contestada degudament, o bé un sistema que completi el procés rebent la confirmació automàticament de manera immediata sense la intervenció directa de l'equip o de la persona responsable de la gestió (podríem anomenar-la una reserva *self-service*).

Si no volem o no necessitem una eina amb aquest nivell relatiu de sofisticació, almenys el nostre web i també algunes de les nostres xarxes socials han de facilitar la informació necessària perquè el client disposi de les màximes facilitats i coneixements referents a com han d'efectuar les reserves i a les condicions que s'estableixen. Així, és bàsic oferir les dades de contacte i els horaris d'atenció per telèfon, a més de la informació sobre horaris de cuina i dies d'obertura. També és recomanable oferir detalls sobre la nostra oferta i una llista de FAQ (*frequently asked questions* o ‘preguntes més freqüents’) que permeten donar una informació detallada sobre el nostre restaurant i l'experiència que proposem, o sobre com podem reservar i també sobre les nostres condicions de reserva respecte de les polítiques de cancel·lació comentades o no-presentació, o sobre el codi de vestimenta si n'hi hagués o d'altres aspectes d'interès com atencions personalitzades per a persones amb al·lèrgies, opcions per a nens, etc.

Si concentrem totes les possibilitats exposades, veiem doncs que podem optar per obrir un restaurant on no sigui necessari reservar prèviament, fins a un restaurant amb una gestió de reserves exclusivament per via telefònica, o bé per correu electrònic (el fax es pot considerar ja obsolet), o bé amb un sistema més o menys automàtic mitjançant web o, finalment, amb un sistema més complex que tingui previstes algunes o totes aquestes opcions alhora.

És fàcil comprendre que, com més nivell d'exigència tinguem en la gestió, normalment vinculat proporcionalment a l'exigència dels objectius que ens marquem per al nostre restaurant, més grans seran els recursos que hi hàgim de destinar i més gran serà l'esforç i la dedicació necessaris per a poder atendre la reserva amb professionalitat i eficiència. I és que les reserves no entenen massa, o gairebé gens, de dies de descans ni de vacances.

Per això, necessitem un equip o un responsable absolutament implicat en la tasca que accepti el repte de controlar, encara que sigui en la distància, el que ocorre i/o ha d'ocórrer en cada moment i cada dia de l'any. Una persona o un equip que sàpiga valorar la importància d'aplicar l'esforç i els resultats de la seva gestió, no només cap a l'exterior de cara al client, sinó també cap a l'interior, amb la finalitat de prendre decisions estratègiques en funció de cada situació i de cara a la resta de l'equip o fins i tot al propietari o propietaris del negoci si fos el cas, oferint-los informació detallada i ordenada de tot el que pot ocórrer amb la màxima antelació possible. Serà molt important establir una coordinació que abasti tots els departaments implicats per a fer-los arribar els informes diaris sobre les reserves que s'han d'atendre, al mateix temps que les reserves i els detalls que cal tenir en compte per al dia següent o per als posteriors, per poder engegar així tota la maquinària organitzativa d'un servei amb les màximes garanties d'èxit.

### **Les reserves com a experiència**

Segons els nivells d'experiència que promoguem, ens podem trobar amb projectes que defensen l'excel·lència ja des del primer moment; és a dir, des del moment que el client sol·licita la reserva. Aquí entra el concepte de "reserva com a experiència".

A partir d'aquest concepte, es poden desenvolupar processos creatius, vinculats al màrqueting i la comunicació, que creïn i alimentin les expectatives del client i la seva fidelització. Són moltes les opcions que hi ha per a donar forma a un projecte d'aquestes característiques, però avui dia, potser, la tendència és la de crear productes vinculats a les noves tecnologies, com ara les aplicacions mòbils que ofereixen informació detallada sobre cada reserva, l'entorn del restaurant, el clima que es presenta el dia de la reserva i les diferents ofertes, descomptes o promocions per a formar part

del seu club de clients. En definitiva, busquen no només enriquir l'experiència prèvia a la visita al restaurant, sinó mantenir un contacte posterior que esdevingui una fidelització per part del client.

### **Plataformes de guies de restaurants**

Una altra tendència actual és pertànyer a plataformes de guies en línia que difonen informació filtrada sobre restaurants i que ajuden els visitants a decantar-se per un restaurant i a formalitzar-hi la reserva. Recullen dades dels usuaris i proposen les opcions més buscades o més ben puntuades, i classifiquen els locals per ciutats, per estils i altres criteris. Plantegen també diferents promocions d'acord amb els locals que desitgen participar-hi. Per descomptat, la majoria d'aquestes plataformes reben una comissió per cada reserva que es realitza amb èxit en cada local.

Per a concloure, és important que, sigui quin sigui el sistema pel qual ens decanem, afrontem la gestió de manera molt rigorosa, tenint en compte que com més dades obtinguem i més control exercim durant tot el procés, més seguretat tindrem i per tant la qualitat de la informació que recollim serà més gran, cosa que repercutirà positivament, tant per a afrontar la preparació i realització d'un servei, com per a recollir dades importantíssimes de cara a efectuar l'anàlisi de gestió i els resultats d'explotació del nostre negoci, i també per a la realització d'estratègies de màrqueting per a fidelitzar els nostres clients.

### **Les noves tecnologies comercials**

- Suport al sistema de reserves
- Ajuda en l'execució de polítiques de cancel·lació
- Més seguretat als clients

Els sistemes de reserves han canviat, així mateix, per complet. Si abans aquestes reserves només es podien fer per telèfon o fins i tot per carta (o presencialment), avui dia hi ha mecanismes per a fer-les per correu electrònic, o bé emplenant un formulari de reserves a la pàgina web del restaurant, que d'altra banda ja informa de la disponibilitat de places i permet introduir dades importants dels clients. No han desaparegut les reserves per telèfon, o per fax, però la immediatesa i la facilitat d'Internet han aplanat molt la gestió.

Una part del fet que en molts llocs la gestió de reserves per mitjà de plataformes en línia ja estigui estandarditzada és perquè aquesta gestió no queda limitada als horaris d'obertura del restaurant o a la disponibilitat de la persona que contesta el telèfon, sinó que permet gestionar una reserva 24 hores al dia els 7 dies de la setmana amb confirmació immediata. Això dona la possibilitat al

restaurant no només de poder atendre les sol·licituds de més clients, sinó també d'ajustar-les a la seva conveniència establint tant la disponibilitat de dates com els horaris per a cada reserva.

Les noves tecnologies també ajuden els restaurants a generar un compromís més gran per part de la seva clientela enfront de les reserves, ja que permeten crear polítiques de cobrament per cancel·lacions que beneficïen el restaurant en cas d'incompliment de la reserva per part del client. Igualment aporten més seguretat als nostres clients, ja que se'ls pot enviar un comprovant de la seva reserva i no haver de donar cap número de targeta de crèdit a un desconegut que hi ha a l'altra banda del telèfon.

## **Manual de RRHH (dept. Comercial)**

### **Responsabilitats bàsiques del departament**

- Quin és el treball del dept. Comercial
- Control de processos i qualitat
- Informes

### **Responsabilitats bàsiques per càrrec**

- Coordinadora del departament (a Heart, relacionat directament amb Màrqueting)
- Ajudants de reserves/amfitriona

### **Organigrama**

### **Guia ràpida de contacte del personal del dept. Comercial**

### **Calendari laboral**

#### **Horaris**

- Dies d'obertura a la setmana
- Torns partits o correguts

### **Reglament intern**

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència
- Manual de bones pràctiques d'higiene



### Manual de relació amb el client

- Estàndard d'imatge
  - Uniforme
- Protocol de benvinguda
- Estàndards de cortesia
- Privacitat dels clients

### Manuels d'obertura i tancament

#### Manual de tasques per al començament de l'activitat (inauguració)

- Pla del *soft opening*/invitacions (relacionat amb Reserves i Màrqueting i Comunicació)
- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que s'han de desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament dels equips/informàtica
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de comandes
  - Posada a punt de l'espai
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
  - Capacitacions
  - Assajos de circuits
- *Soft opening*
- Obertura

### Manual de tasques per al tancament per final de temporada/vacances

- Comiat de l'equip
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificació de les tasques que s'han de desenvolupar durant el tancament:
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament i neteja a fons dels equips/informàtica
  - Elaboració i valoració d'inventaris
  - Elaboració de comandes per al començament de la temporada següent
  - Recollida de l'espai de treball per al tancament
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Recull d'estadístiques
- Tancament

### Manual de tasques per a la reobertura de temporada

- Pla del *soft opening*/invitacions (relacionat amb Reserves i Màrqueting i Comunicació)
- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que s'han de desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament dels equips/informàtica
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de comandes
  - Posada a punt de l'espai
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*

- Capacitacions
- Assajos de circuits
- *Soft opening*
- Obertura

## Manual de compres (dept. Comercial)

### Manual d'elaboració de comandes

- Identificar i verificar què necessitem comprar
  - Inventaris
  - Estocs mínims i màxims
  - Previsió
  - Quadrant de dies de comandes i recepció de proveïdors

Una organització correcta en els dies de lliurament ens permet optimitzar el temps que invertim a elaborar i rebre la compra, ja que si tenim una bona previsió podem reduir l'activitat del procés de compra de diari a dos o tres cops per setmana, segons el producte que treballem.

Establir horaris de lliurament als proveïdors ens permet no només estalviar temps en l'operativa diària, sinó que també ens dona la possibilitat de poder reaccionar davant de possibles contratemps que es presentin amb els proveïdors, com ara que falti part de la comanda.

- Reserves
- Esdeveniments
- Elaborar una llista amb els productes que necessitem organitzada per proveïdor
- Contactar amb el proveïdor
  - Per correu electrònic
  - Per telèfon
  - Per SMS
- Generar una acta o una ordre de compra
- Arxivar les ordres de compra de manera adequada

- Sistema informàtic
- Compra habitual
  - Material d'oficina
- Compra periòdica
- Compra única per temporada
  - Equips informàtics
  - Altres suports

#### **Manual de recepció de proveïdors/compres**

- Fitxes tècniques de productes
- Pas a pas de la recepció de la compra
  - Control d'horari del proveïdor
  - Verificar-ne la qualitat (fitxa tècnica del producte)
  - Comparar amb l'ordre de compra
  - Comprovar albarans, quantitats i comandes
  - Arxivar adequadament els albarans/coordinació amb el dept. de Comptabilitat
  - Emmagatzemar de manera adequada segons el tipus de producte
  - Ingressar els productes en el sistema

#### **Protocol de devolucions i canvis**

- Possible gestió per mitjà d'un programa integral
  - Avantatges i desavantatges

#### **Manual de compres de comptat fora de proveïdors habituals**

##### **Base de dades proveïdors**

- Per què?
  - És una eina necessària per a efectuar de manera adequada el procés de compra i la gestió dels proveïdors.
- Per a què?

- Ens ajuda a identificar amb quin proveïdor ens convé treballar, tenint en compte els preus i la disponibilitat dels productes que necessitem.
- Optimitza el procés de compra i de pagament als proveïdors.
- Com?
  - La base de dades de proveïdors es compon de:
    - Fitxa del proveïdor
    - Agenda de proveïdors

### ***Fitxa del proveïdor***

- Informació del proveïdor
  - Data de creació
  - Classificació
  - Nom/Raó social
  - NIF
  - Adreça
  - Telèfon de contacte (1, 2, 3)
  - Fax
  - Correu electrònic
  - Descripció del proveïdor
  - Dades bancàries per a acreditar pagaments
  - Llista de productes i serveis
  - Persones de contacte segons els càrrecs i la relació (1, 2, 3)
  - Observacions que cal tenir en compte

### ***Agenda de proveïdors***

- Organitzar els proveïdors per tipus de servei
- Organitzar els proveïdors per tipus de producte
- Organitzar els proveïdors per freqüència de treball
- Organitzar els proveïdors per anys de relació comercial
- Valoració de qualitat de cada proveïdor

**Relació amb els proveïdors**

El tracte que donem als nostres proveïdors ha de tenir la mateixa importància que el que donem als nostres clients: d'ells depèn que part de la nostra operació es pugui dur a terme de manera adequada, per això hem de saber amb quin proveïdor estem tractant i quina importància té per a la nostra operació, ja que d'això dependrà que hàgim de ser una mica més flexibles amb alguns proveïdors que amb d'altres.

Una bona relació amb els proveïdors ens pot ajudar a solucionar contratemps o necessitats que puguem tenir durant l'operativa diària; per exemple, esdeveniments d'última hora com que la rotació dels nostres clients sigui superior a l'esperada i ens trobem curts de productes per a poder completar l'oferta. El compliment dels pagaments segons els termes acordats té una importància vital per a mantenir les bones relacions amb cada proveïdor.

**Manual del magatzem**

- Plànol de distribució d'ítems
  - Característiques d'emmagatzemament
- Protocol del control d'entrades i sortides
  - On puc registrar el que retiro i ingresso al magatzem
- Planificació de neteja i manteniment del magatzem d'oficina

**Manual de posada a punt del departament**

- Distribució de les àrees de treball
- Guia de muntatge de l'espai de treball
- Organització de tasques
  - Tasques de rutina diària
    - Atenció de trucades i correus electrònics (control estadístic)
    - Atenció de visites (esdeveniments - protocol d'esdeveniments)
    - Confirmació de reserves (full de reserves)
    - Informe als altres departaments per a preparar el servei (full de reserves i agenda de reunió)
    - Control del servei anterior (no-presentacions, imprevistos, control estadístic)

- Tasques setmanals
  - Informe setmanal de reserves
  - Recull d'estadístiques setmanals
  - Quadrant d'organització setmanal
- Tasques mensuals
  - Inventari dels equips
  - Recull d'estadístiques mensuals

### **Guia de control (abans de l'obertura)**

- Llista de control per a comprovar que s'està al 100% a punt per al servei/vs. reserves-clients (instruccions a les amfitrions)

### **Manual de manteniment (relacionats amb el dept. d'Infraestructures)**

- Protocol d'actuació/Full d'incidències

## **Manual d'acció comercial**

### **Reserves**

- Filosofia de la gestió
  - Diferents nivells (màxim nivell – complet – senzill)
  - Polítiques de cancel·lació i no-presentació/condicions
- Protocol i funcionament per mitjà dels diferents suports
  - Programa de gestió
    - Preparació del servei (atenció personalitzada)
    - Control de no-presentacions i cancel·lacions
  - Web
    - FAQ
  - Correu electrònic
    - Control de trucades i correu electrònics
    - Protocol d'actuació per a reserves especials
  - Telèfon

- Contestador automàtic
- *Hold the line*
- Control de trucades i correus electrònics
- Clients/Fitxes de client:
  - Com funcionen les fitxes de client
  - Atencions personalitzades
    - Per telèfon o correu electrònic
    - In situ (visites fora de servei i el mateix servei)
- Prescriptors/Fitxes de prescriptors
  - Com funcionen les fitxes de prescriptors
  - Com funciona la relació comercial amb un prescriptor
  - Atencions personalitzades
    - Per telèfon o correu electrònic
    - In situ (visites fora de servei i el mateix servei)
- Informació
  - Què cal facilitar al client
    - Informació sobre les condicions de la reserva
    - Condicions de la reserva
      - Reconfirmació de la reserva
      - Temps de tolerància d'espera
      - *Dress code* o codi de vestimenta
      - Nens
      - Política de cancel·lació i no-presentació
      - Contratemp climatològics
    - Informació de FAQ a la web
    - Informació detallada sobre l'oferta del restaurant
      - Guia d'elaboracions de cuina
      - Carta de còctels
      - Carta de vins



- Carta de destil·lats, aiguardents...
  - Carta d'havans
  - Carta de marxandatge
- Altres serveis que es poden oferir
  - Peticions especials
- Preus
- Com és la posada en escena del servei
  - Característiques del local
  - Tipus d'oferta gastronòmica
  - Tipus de servei
  - Ambientació
  - Estructura de l'experiència
  - Altres atractius de l'experiència
  - (Suport de la web)
- Què s'ha d'obtenir del client
  - Quines dades he de sol·licitar o captar del client en funció del nivell d'exigència marcat en la filosofia de la gestió de reserves

Dades que cal captar o informar durant la gestió d'una reserva:

- Dades personals bàsiques:
  - Nom i cognoms, telèfon, correu electrònic
- Dades per a la reserva:
  - Dia, hora, pax, experiència
  - Al·lèrgies o intoleràncies
- Algun detall que cal tenir en compte
- Dades bancàries:
  - Número de targeta bancària i data de caducitat
- Altres dades personals d'interès:
  - Nacionalitat/idioma

- Vénen amb nens?
  - És el primer cop que ens visiten?
- Altres opcions de preguntes:
  - Residència? És la primera vegada que ve a la ciutat?
  - Necessita informació sobre la ciutat o vol que n'hi enviem?
  - Per quin mitjà ens ha conegut?
  - Voldria rebre informació sobre el restaurant per correu electrònic en el futur?
- Reserves fetes per agents externs (RRPP, *concierges*)
  - Obtenir dades sobre qui és el client
- Recull de dades del servei (després)
  - Anàlisi
  - Sobre els clients
  - Fitxa de clients
  - Estadístiques
  - Sobre la gestió/Estratègies
  - Cancel·lacions i no-presentacions
  - Arxiu de *feedbacks*/opinions del client

## Esdeveniments

- Filosofia de la gestió
  - Diferents nivells (màxim nivell – complet – senzill)
  - Polítiques de cancel·lació i no-presentació/condicions
- Protocol i funcionament per mitjà dels diferents suports
  - Programa de gestió
  - Web
  - Correu electrònic
  - Telèfon
  - Fitxa d'esdeveniment
  - Calendari d'esdeveniments (físic i digital)

- Arxiu/Control d'esdeveniments segons l'estat
  - Confirmats
  - En desenvolupament
  - En negociació
  - En petició
  - Pendants
  - Cancel·lats
  - Denegats
- Clients/Fitxes de client:
  - Com funcionen les fitxes de client
  - Atencions personalitzades
    - Per telèfon o correu electrònic
    - In situ (visites fora de servei i el mateix servei)
- Prescriptors/Fitxes de prescriptors
  - Com funcionen les fitxes de prescriptors
  - Com funciona la relació comercial amb un prescriptor
  - Atencions personalitzades
    - Per telèfon o correu electrònic
    - In situ (visites fora de servei i el mateix servei)
- Informació
  - Què cal facilitar al client
    - Informació sobre les condicions de la reserva
    - Condicions de la reserva/Contracte
      - Reconfirmació de la reserva
      - *Dress code* o codi de vestimenta
      - Nens
      - Política de cancel·lació i no-presentació
      - Contratemps climatològics
    - Informació detallada sobre l'oferta del restaurant

- Propostes de menús per a esdeveniments
  - Altres serveis que cal oferir
  - Com és la posada en escena d'un esdeveniment
  - Dossier d'esdeveniments
  - Marxandatge
- Altres serveis que cal oferir
  - Peticions especials
- Preus
- Com és la posada en escena del servei
  - Característiques del local
  - Tipus d'oferta gastronòmica
  - Tipus de servei
  - Ambientació
  - Estructura de l'experiència
  - Altres atractius de l'experiència
  - (Suport del web)
- Què cal obtenir del client
  - Quines dades he de sol·licitar o captar del client en funció del nivell d'exigència marcat en la filosofia de la gestió d'esdeveniment:
    - Dades personals bàsiques de la persona de contacte:
      - Nom i cognoms
      - Empresa
      - Adreça
      - Telèfon, correu electrònic
      - Telèfon mòbil
    - Dades de l'empresa o client pel qual es realitza l'esdeveniment
      - Nom o raó social
      - Adreça
      - Telèfon, correu electrònic

- NIF
  - Dades de facturació
  - Dades bancàries
  - Dades per a la reserva
    - Dia, hora, pax, experiència
  - Al·lèrgies o intoleràncies
  - Algun detall que cal tenir en compte
    - Completar detalls en la fitxa d'esdeveniment
  - Altres dades personals d'interès:
    - Nacionalitat/idioma dels convidats
    - Vénen amb nens?
    - És la primera vegada que ens visiten?
  - Altres opcions de preguntes:
    - Residència? És la primera vegada que vénen a la ciutat?
    - Necessiten informació sobre la ciutat o volen que n'hi enviem?
    - Per quin mitjà ens han conegut?
    - Voldrien rebre informació sobre el restaurant per correu electrònic en el futur?
  - Reserves fetes per agents externs (RRPP, *concierges*, agències)
    - Obtenir dades sobre qui és el client
- Recull de dades del servei (després)
- Anàlisi
    - Sobre els clients
    - Fitxa de clients
    - Estadístiques
    - Sobre la gestió/estratègies
    - Cancel·lacions i no-presentacions

## Documents guia

- Preus de sortida per consumició mínima

- Guia d'ocupació: bloqueig i desbloqueig de taules en la gestió de reserves
- Plànol de sala/taules segons capacitat (esbós)
- Agenda guia diària per a la gestió de reserves
- Plantilles de resposta
  - De reserves
  - FAQ a la web
  - D'esdeveniments
  - Sobre altres temes d'interès per al client

## **Manual de promocions**

- *Mailing* comercial
- Ofertes especials de promoció

## **Gestió de queixes i reclamacions**

## **Reunions**

### **Planificació de les diferents reunions**

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals

### **Protocol**

- Brífling de les reunions
- Acta de les reunions

### **Arxiu de seguiment**

- Què va passar la setmana passada

## Manuale de seguretat/riscos laborals

### Manual de capacitació

- Planificació de la capacitació
- Prevenció de riscos laborals

### Protocol d'emergències

- Funcions de cada membre de l'equip en cas d'emergències

### Protocol d'accidents

- De l'equip
  - Pas a pas que cal seguir
- Dels clients
  - Pas a pas que cal seguir

## Manual del programa de gestió

- Manual d'usuari
  - Avantatges i desavantatges
    - Protocol d'actuació per a problemes en el programa

## Bases de dades

- Fitxes de clients
- Fitxes de la brigada
- Fitxes de prescriptors
- Fitxes de proveïdors per a esdeveniments
- Contactes d'interès
  - *Concierges*
  - Hotels
  - Altres empreses
  - Espais per a congressos i conferències

- Informació turística
- Inventaris del dept. Comercial
- Fulls i formats

## General

Un dia al departament Comercial

## Manual d'operacions de Màrqueting i Comunicació

El departament de Màrqueting i Comunicació és l'encarregat de fotografiar el panorama dins del qual opera el nostre restaurant. Així doncs, les tasques d'aquest departament comencen amb una fase d'anàlisi i recerca que continua amb la fase estratègica, en la qual dotarem al restaurant d'un full de ruta conceptual que guiarà totes les nostres accions des del punt de vista comunicatiu; i finalitza amb una fase d'actuació, en la qual passem del plantejament estratègic al tàctic mitjançant la definició d'accions concretes, segons les necessitats i els objectius que vulguem aconseguir cada temporada.

### Pla de màrqueting i comunicació

Qualsevol empresa o organització necessita que la seva oferta tingui acceptació al mercat tant en el moment del naixement, com posteriorment per a mantenir-se o créixer en aquest.

Avui dia, el talent i les eines al seu servei són gairebé infinites, per la qual cosa hem de ser conscients del nivell de competència que ens trobarem una vegada el nostre projecte surti a la llum.

Si donem per fet que el nostre producte/oferta serà de qualitat superior en el segment del mercat en què pretenguem competir, serà molt important desenvolupar una estratègia d'accions que ens ajudin a captar l'atenció del client potencial des del primer moment: una estratègia de màrqueting.

Una vegada dissenyada, necessitarem establir uns canals de comunicació per a implementar les accions previstes en la nostra estratègia.

Per a algunes empreses amb molta capacitat d'inversió, és indispensable comptar amb un departament específic responsable d'aquesta matèria o bé amb una agència experta externa que intervingui de manera puntual segons requeriment.



Però per a una empresa petita és una utopia pensar que podem suportar aquesta despesa anualment, per la qual cosa haurem d'establir, en primer lloc, quin és el nostre pressupost, i a partir d'aquí marcar el llistó que ens permeti dissenyar les nostres accions sense excedir-la.

El que serà inevitable, en qualsevol cas, és el temps que haurem de dedicar a aquesta àrea vital del nostre negoci, per això és indispensable que siguem molt organitzats i eficients. El nostre primer pas serà elaborar un calendari d'accions de màrqueting i, dins de cada acció, un calendari de tasques perquè inclogui totes les persones involucrades a fi, repetim, de ser tan eficients com puguem i evitar pèrdues de temps que puguin conduir al fracàs de les nostres accions simplement pel fet de no haver complert amb els temps previstos.

Abans de la inauguració del nostre restaurant, serà important intentar ja captar l'atenció dels nostres clients potencials. L'objectiu no és cap altre que l'interès es converteixi en reserves per al nostre establiment, i assegurar un inici amb èxit els nostres primers mesos.

Un cop transcorreguts, no deixem en l'oblit un gran tòpic que és, al mateix temps, una gran veritat: el boca-orella de les persones que ens visitin i que s'hagin sentit satisfetes amb l'experiència serà una eina de màrqueting, si no la millor, amb què podrem comptar. En definitiva, un cop el client travessi la porta, estarà en la nostra mà satisfer-lo, fidelitzar-lo i convertir-lo en un ambaixador de la nostra marca.

Però, així i tot, per un simple fet de competitivitat, hem de cuidar els nostres canals de comunicació amb l'exterior. Tindrà, doncs, la màxima importància establir aquesta estratègia i el seu calendari/pla d'implementació.

Necessitarem centrar-nos en el tipus de client al qual dirigim el nostre negoci: l'anomenat *target*. Segons com sigui, haurem d'enfocar la comunicació amb un to diferent: més directe, desenfadat, elegant, agressiu, clàssic...

A partir d'aquí, podem construir els continguts que s'inclouran en els nostres vehicles de comunicació i les nostres accions, que poden ser tantes com vulguem o puguem en funció de la nostra capacitat d'acció i/o pressupost:

- Relacions públiques: hi ha locals que compten en la seva plantilla amb un equip específic per a aquesta tasca, però en un restaurant de dimensions petites les relacions públiques habituals seran les que portem a terme en el nostre dia a dia, amb els nostres clients, els nostres proveïdors, en cada comunicació per telèfon o per correu electrònic... I és que fins i tot la nostra organització, la nostra passió i el nostre tracte seran una bona manera

d'aplicar el millor màrqueting: fins i tot el nostre sistema de reserves serà una gran eina per a mostrar el nivell del nostre restaurant.

- Web: avui dia, qualsevol restaurant amb un mínim de nivell i expectativa ha d'invertir en la seva pàgina web. En funció del pressupost que es tingui pot ser més o menys complexa, però avui dia no és molt car disposar d'aquesta plataforma amb un mínim d'opcions per a fer-la suficientment atractiva i informativa. Per a pressupostos limitats recomanem una bona planificació anual, de manera que els costos de l'empresa externa que normalment s'utilitza per a fer-hi canvis i actualitzacions siguin tan baixos com es pugui.
- Xarxes socials: seran el complement perfecte per a compensar l'immobilisme màxim del nostre web. Cal crear una estratègia i planificar les publicacions que es penjen a les nostres xarxes. Tornarem a necessitar un calendari (organització – ordre = eficiència) i a visualitzar com atacarem les nostres campanyes a les xarxes d'una manera global durant tot l'any. Després, setmanalment entrarem al detall a l'hora d'escollir quines són les entrades que volem publicar, de manera que en poc de temps tinguem superada aquesta tasca que, d'una altra manera, esdevé un contratemps diari. Serà important pensar també en quines xarxes socials participarem, però una vegada decidit hem de ser fidels i mantenir la intensitat que ens marquem com a objectiu mentre hi siguem.
- Suports audiovisuals: la realització de fotos o vídeos de bona qualitat que transmetin els missatges que representin la nostra marca seran un gran suport per a les nostres accions a les xarxes socials i la imatge i la capacitat seductora del nostre web.
- Publicitat: una altra eina clàssica del màrqueting és invertir en publicitat. Avui dia en són moltes les opcions, des d'anuncis de diferents tipus fins a l'aprofitament del trànsit a Internet, per a deixar que el nostre projecte es visualitzi de manera exponencial. Aquestes accions necessitaran també una estratègia precisa perquè sigui més efectiva, com ara si volem arribar al públic del nostre territori o volem ser més ambiciosos i traspasar fronteres. És evident que per a fer-ho necessitem un pressupost, i per això tampoc és desgavellat pensar d'evitar aquesta partida pressupostària en una primera instància o, fins i tot, durant tota la nostra trajectòria com a empresaris.
- Prensa: La realització d'una nota de premsa, especialment en el moment del llançament del nostre projecte, és una bona eina de màrqueting que cal tenir en compte. No podem amagar, de tota manera, que per a culminar amb èxit aquesta acció necessitem els nostres millors contactes, ja que no és fàcil captar l'atenció dels mitjans. Com tampoc ho és captar l'atenció de la premsa gastronòmica, fet que pot tenir una importància vital per a l'èxit del

nostre negoci i, en certa manera, ser molt més eficient per a atreure nous clients que la publicitat a què fèiem referència més amunt. Però hem de ser conscients i acceptar que també pot ser al contrari, i que es creï un corrent d'opinió negativa que sigui contraproductiu per als nostres objectius. En qualsevol cas, cal tenir una estratègia i crear una bona organització per a atendre les peticions de la premsa de manera eficient i satisfactòria:

- Caldrà tenir una agenda/calendari per a estar ben organitzats, i també un registre de peticions que tingui previst tot el procés des del primer contacte fins a la realització del reportatge.
  - Un manual/protocol d'actuació per a atendre les visites o les peticions que ens arribin per correu electrònic.
  - Un format de fitxa de premsa que ens permeti saber què ocorre en cada moment d'una sessió de premsa/entrevista que puguem tenir.
  - Necessitarem tenir un *kit* de premsa per a oferir-los informació detallada, de manera atractiva, que els ajudi en la tasca de difondre el nostre missatge a través del mitjà que representin.
  - I també una base de dades per a tenir un arxiu històric dels periodistes i mitjans que s'han interessat pel nostre projecte.
- **Esdeveniments:** una eina clàssica del màrqueting és l'organització d'esdeveniments dedicats a grups específics que són, o poden ser, motors de generació de negoci per a nosaltres. Des d'organitzar sessions prèvies a l'obertura oficial per a donar a conèixer el nostre restaurant, fins a esdeveniments puntuals de promoció encaminats a destacar un moment o un producte determinat del nostre projecte. No cal dir, un cop més, que per a fer-ho serà clau tenir una estratègia, una bona organització i també una partida prevista en la nostra inversió inicial i en els nostres pressupostos anuals.

En definitiva, som davant d'una àrea també amb una gran importància per a dotar el nostre projecte d'un suport absolutament necessari en el món competitiu que vivim en l'actualitat. La qualitat i la bona planificació estratègica i organitzativa de les nostres accions seran clau per a mostrar-nos d'una manera que ens diferenciï positivament de la nostra competència.

## **Noves tecnologies en la comunicació i el màrqueting**

- Accés a grans grups de possibles clients

- Eina de promoció que permet mantenir al dia els nostres comensals sobre l'oferta

Les noves tecnologies han pres protagonisme en la manera com ens veuen i com arribem als nostres clients, gràcies no només a les xarxes socials sinó també a l'auge de l'interès en la gastronomia per part del públic en general, que ha tingut com a conseqüència que les persones puguin compartir les seves experiències gastronòmiques amb l'aparició de plataformes web que permeten, de manera fàcil, la creació dels seus blogs i webs, que segons la seva popularitat poden ser una bona plataforma per a promocionar el nostre negoci.

Les xarxes socials permeten accedir a grans grups de persones amb el perfil de client que tenim en ment i mantenir-los actualitzats o interessats en la nostra oferta, generant contingut regularment amb la intenció de mantenir el punt d'atenció sobre el nostre negoci.

## **Manual de RRHH (dept. de Màrqueting i Comunicació)**

### **Responsabilitats bàsiques del departament**

- Anàlisi i recerca: estudi de mercat, producte, competència, consumidor i comunicació
- Creació del Pla de Màrqueting
  - Definició d'objectius a llarg termini (3 a 5 anys) i anuals
  - Definició de l'estratègia comunicativa
- Revisió del Pla de Màrqueting:
  - Control del pla anual
  - Control de rendibilitat
  - Control d'eficiència
  - Control estratègic

### **Responsabilitats bàsiques per càrrec**

Depenent de la grandària de l'empresa, aquest departament el gestionarà una persona o diverses.

Els perfils bàsics són:

#### **Cap de Màrqueting**

- Responsable de recerca
- Responsable de gestió estratègica

- Responsable de gestió tàctica
  - Direcció creativa
    - *Copy*
    - Director d'Art

### **Ajudant**

Suport al responsable i execució de tasques per a implementar les estratègies.

### **Organigrama**

#### **Base de dades del personal de Màrqueting i Comunicació**

- Guia ràpida de contacte

### **Calendari laboral**

- El departament de Màrqueting treballa durant tot l'any:
  - Primers mesos de l'any: revisió i actualització del concepte
  - Resta de l'any: posada en marxa del pla i revisió i avaluació contínues

### **Horaris**

- Horaris estàndard d'oficina

### **Reglament intern**

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència
- Manual de bones pràctiques d'higiene

### **Manual de relació amb el client**

- Estàndard d'imatge
  - Uniforme
- Protocol de benvinguda
- Estàndards de cortesia
- Privacitat dels clients

## Manuale d'obertura i tancament

### Manual de tasques per al començament de l'activitat (inauguració)

- Pla del *soft opening*/invitacions (relacionat amb Comercial-Reserves)
  - Llista de convidats
  - Cronograma del procés per a la creació de l'esdeveniment
  - Preparació del dia D
    - Disseny de la invitació
    - Organització de l'esdeveniment
    - Invitacions i confirmacions
  - Preparar un pla de contingències

### Manual de tasques per al tancament per fi de temporada/vacances

- Recull de tota la informació de la temporada per a facilitar l'avaluació i veure si s'han aconseguit els objectius fixats:
  - Informe de xarxes socials
  - Informe de visites web
  - Seguiment de premsa
  - Informe de campanyes i promocions de Màrqueting i Comunicació
  - Informe final del departament
- Proposta d'accions per a la temporada següent.
  - Calendari

### Manual de tasques per a la reobertura de temporada

- Pla del *soft opening*/invitacions (relacionat amb Comercial-Reserves)
  - Llista de convidats
  - Cronograma del procés per a la creació de l'esdeveniment
  - Preparació del dia D
    - Disseny de la invitació
    - Organització de l'esdeveniment

- Invitacions i confirmacions
  - Preparar un pla de contingències
- Introducció a l'equip (personal nou)
  - Capacitacions
  - Assajos de circuits
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament dels equips/informàtica
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de brifings de cada projecte
    - Disseny de cartes
    - Disseny de publicitat
    - Actualització del web
    - Marxandatge
    - Altres suports de comunicació: targetes de visita, pòsters, fulls de mà, ràdio, premsa...
    - Propostes de publicacions en xarxes socials
  - Sol·licitud de pressupostos
  - Acceptació de pressupostos i seguiment
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
- *Soft opening*
- Obertura

## Manual de compres (dept. de Màrqueting i Comunicació)

### Manual d'elaboració de comandes

Identificar i verificar el que necessitem comprar:

- Inventaris
- Estocs mínims i màxims
- Previsió

Una organització correcta en els dies de lliurament ens permet optimitzar el temps que invertim a elaborar i rebre la compra, ja que si tenim una bona previsió podem reduir l'activitat del procés de compra de diari a dos o tres cops per setmana, segons el producte que treballem.

Establir horaris de lliurament als proveïdors ens permet no només estalviar temps en l'operativa diària, sinó que també ens dona la possibilitat de poder reaccionar davant de possibles contratemps que es presentin amb els proveïdors, com ara que falti part de la comanda.

### Esdeveniments

Fer una llista amb els productes que necessitem organitzada per proveïdor:

- Contactar amb el proveïdor
  - Per correu electrònic
  - Per telèfon
  - Per SMS
- Generar una acta o ordre de compra
- Arxivar les ordres de compra de manera adequada
- Sistema informàtic
- Compra habitual
  - Material d'oficina
  - Material per a accions de comunicació
    - Fulls de mà, pòsters, menús per a esdeveniments
- Compra periòdica
- Compra única per temporada



- Equips informàtics
- Ítems de marxandatge
- Altres suports de màrqueting i comunicació
  - Sotagots...

### **Manual de recepció de proveïdors/compres**

- Fitxes tècniques de productes
- Pas a pas de la recepció de la compra
  - Control d'horari del proveïdor
  - Verificar-ne la qualitat (fitxa tècnica del producte)
  - Comparar amb l'ordre de compra
  - Comprovar albarans, quantitats i comandes
  - Arxivar adequadament els albarans/coordinació amb el dept. de Comptabilitat
  - Emmagatzemar de manera adequada segons el tipus de producte
  - Ingressar els productes en el sistema

### **Protocol de devolucions i canvis**

#### **Possible gestió per mitjà d'un programa integral**

- Avantatges i desavantatges

### **Manual de compres de comptat fora de proveïdors habituals**

#### **Base de dades proveïdors**

- Per què?
  - És una eina necessària per a efectuar de manera adequada el procés de compra i la gestió dels proveïdors.
- Per a què?
  - Ens ajuda a identificar amb quin proveïdor ens convé treballar tenint en compte els preus i la disponibilitat dels productes que necessitem.
  - Optimitza el procés de compra i de pagament als proveïdors.
- Com?

- La base de dades de proveïdors es compon de:
  - Fitxa del proveïdor
  - Agenda de proveïdors

### ***Fitxa del proveïdor***

- Informació del proveïdor
  - Data de creació
  - Classificació
  - Nom/Raó social
  - NIF
  - Adreça
  - Telèfon de contacte (1, 2, 3)
  - Fax
  - Correu electrònic
  - Descripció del proveïdor
  - Dades bancàries per a acreditar pagaments
  - Llista de productes i serveis
  - Persones de contacte segons els càrrecs i la relació (1, 2, 3)
  - Observacions que cal tenir en compte
- Agenda de proveïdors
  - Organitzar els proveïdors per tipus de servei
  - Organitzar els proveïdors per tipus de producte
  - Organitzar els proveïdors per freqüència de treball
  - Organitzar els proveïdors per anys de relació comercial
  - Valoració de qualitat de cada proveïdor

### ***Relació amb els proveïdors***

El tracte que donem als nostres proveïdors ha de tenir la mateixa importància que el que donem als nostres clients: d'ells depèn que part de la nostra operació es pugui dur a terme de manera adequada, per això hem de saber amb quin proveïdor estem tractant i quina importància té per a la nostra

operació, ja que d'això dependrà que hàgim de ser una mica més flexibles amb alguns proveïdors que amb d'altres.

Una bona relació amb els proveïdors ens pot ajudar a solucionar contratemps o necessitats que puguem tenir durant l'operativa diària; per exemple, esdeveniments d'última hora com que la rotació dels nostres clients sigui superior a l'esperada i ens trobem curts de productes per a poder completar l'oferta. El compliment dels pagaments segons els termes acordats té una importància vital per a mantenir les bones relacions amb cada proveïdor.

## **Manual del magatzem**

- Plànol de distribució d'ítems
  - Característiques d'emmagatzemament
- Protocol del control d'entrades i sortides
  - On registro el que retiro i ingreso al magatzem
- Planificació de neteja i manteniment del magatzem d'oficina de màrqueting i comunicació

## **Manual de posada a punt del departament**

### **Distribució de les àrees de treball**

### **Guia de muntatge de l'espai de treball**

### **Organització de tasques**

- Tasques de rutina diària
  - Atenció de trucades i correus electrònics
  - Atenció de visites (premsa, esdeveniments i clients especials)
  - Publicacions en xarxes socials
  - Seguiment de projectes
    - Fotos
    - Vídeos
    - Altres accions de màrqueting i comunicació
- Tasques setmanals
  - Informe setmanal del dept. de Màrqueting i Comunicació

- Dissenyar el quadrant d'organització setmanal
- Tasques mensuals
  - Inventaris
    - Marxandatge
    - Articles en magatzem
  - Recull d'estadístiques mensuals (xarxes socials, web)
  - Seguiment de premsa mensual
- Guia de control (abans de l'obertura)
  - Llista de control de comprovació que s'està al 100% a punt per al servei/vs. reserves de premsa o esdeveniments especials de màrqueting i comunicació (instruccions a les amfitriones)

### **Manual de manteniment (relacionat amb el dept. d'Infraestructures)**

- Protocol d'actuació/Full d'incidències

### **Manual d'acció (dept. de Màrqueting i Comunicació)**

#### **Filosofia i estratègia**

- *Benchmarking* de mercat: estudi de la competència
- Estratègia i gestió de marca
  - Document de conceptualització

#### **Projectes**

- Guia de planificació dels projectes
- Guia de desenvolupament de projectes (màrqueting-comunicació-publicitat)
  - Disseny gràfic i direcció d'Art (identitat visual i codi gràfic de la marca)
    - Conceptualització del disseny gràfic (manual d'imatge gràfica)
    - Entreteniment i artístic
      - Pòsters
      - Escaletes

- Fulls de mà
  - Adhesius
  - Menús i cartes
  - Sotagots
  - Detalls (llumins, bolígrafs...)
- Crear material audiovisual
  - Calendari de planificació
  - Base de dades
  - Cançons en propietat
  - Vídeos
  - Fotos
    - Espais
    - Col·laboradors
    - Equip
    - Esdeveniments
    - Històric desenvolupament concepte
    - Local
    - Selecció de ponències i congressos
    - Selecció premsa
    - Selecció web
    - Socis
- Web
  - Calendari d'implementació
  - Estructura
  - Contingut
  - Disseny
- Aplicació de reserves
  - Generar contingut per a pujar-lo a l'*app*.
- Premsa

- Creació de material de suport per a periodistes (web: cal preveure l'opció de tenir una sala de premsa virtual)
  - *Kits* de premsa
  - Biografies
  - Història del projecte
  - Material audiovisual
- Xarxes socials
  - Calendari de comunicació en xarxes
  - Estratègia
  - Planificació de les publicacions
  - Protocol
  - Informes
- Campanyes de comunicació
  - Calendari d'actuacions
  - Promocions i esdeveniments de promoció
  - Generar continguts per *mailing* (relacionat amb el dept. Comercial)
  - Publicitat en els mitjans i/o xarxes
  - Ponències i congressos
- Marxandatge
  - Creació del catàleg

#### **Protocol de presentació i aprovació de projectes**

- Calendari fins a la presentació del projecte
- Objectius
- A qui es presenta el projecte per a l'aprovació
- Com es formalitza l'aprovació
- Posada en marxa
- Calendari d'execució

### **Protocol de premsa**

- Filosofia i estratègia
- Protocol d'atenció i relació amb la premsa
- Protocol de sala de premsa virtual (quin material de suport hi ha a disposició)
- Protocol d'enviament del material de suport a la premsa
- Calendari de premsa
- Fitxes de premsa
- Dossiers de premsa

### **Patrocinadors i col·laboradors**

- Filosofia i estratègia
- Captació
- Protocol d'atenció i relació amb els patrocinadors i col·laboradors
- Informe final de temporada sobre cada patrocinador

### **Reunions**

#### **Planificació de les diferents reunions**

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals

#### **Protocol**

- Brífling de les reunions
- Acta de les reunions

#### **Arxiu de seguiment**

- Què va passar la setmana passada

## **Manuale de seguretat/riscos laborals**

### **Manual de capacitació**

- Planificació de la capacitació
- Prevenció de riscos laborals

### **Protocol d'emergències**

- Funcions de cada membre de l'equip en cas d'emergències

### **Protocol d'accidents**

- De l'equip
  - Pas a pas que cal seguir
- Dels clients
  - Pas a pas que cal seguir

## **Manual del programa de gestió**

- Manual d'usuari
- Avantatges i desavantatges
- Protocol d'actuació per a problemes al programari

### **Base de dades**

- Fitxes de la brigada
- Fitxes de patrocinadors
- Fitxes de periodistes
- Arxiu de premsa
- Inventaris del dept. de Màrqueting i Comunicació
- Fulls i formats
- Proveïdors



## General

Un dia al departament de Màrqueting i Comunicació

## Manual d'operacions del dept. d'Infraestructures

Sense que importi quin tipus de restaurant tinguem, aquest requerirà un manteniment periòdic perquè l'operació es pugui dur a terme en les condicions necessàries, per a la qual cosa caldrà conèixer els detalls del local en què es troba el nostre negoci i com l'hem de mantenir en perfecte estat.

A continuació, veurem els processos necessaris que s'han d'incloure en el manual d'operacions d'Infraestructures.

### Manual de RRHH (dept. d'Infraestructures)

#### Responsabilitats bàsiques del departament

- Quin és el treball del departament d'Infraestructures
- Control de processos i qualitat
- Informes

#### Responsabilitats bàsiques per càrrec

- Encarregat del departament
- Ajudants

#### Organigrama

#### Guia ràpida de contacte del personal del dept. d'Infraestructures

- Guia ràpida de contacte

#### Calendari laboral

#### Horaris

Dies d'obertura a la setmana

- Torns partits o correguts

### **Reglament intern**

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència
- Manual de bones pràctiques d'higiene

### **Manual de relació amb el client**

- Estàndard d'imatge
  - Uniforme
- Protocol de benvinguda
- Estàndards de cortesia
- Privacitat dels clients

### **Manuais d'obertura i de tancament**

#### **Manual de tasques per al començament de l'activitat (inauguració)**

- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'àrea base de treball
  - Verificació de funcionament de maquinària i eines
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de comandes
  - Posada a punt del restaurant
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
  - Capacitacions

- Assajos de circuits
- *Soft opening*
- Implementació d'ajustos vistos durant el *soft opening*.
- Obertura

#### **Manual de tasques per al tancament per fi de temporada/vacances**

- Comiat de l'equip
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant el tancament
  - Neteja a fons de la sala
  - Verificació de funcionament i neteja a fons de maquinària i eines
  - Elaboració i valoració d'inventaris
  - Elaboració de comandes per al començament de la temporada següent
  - Recollida de l'àrea base de treball per al tancament
  - Planificació de tasques que cal realitzar durant el període de tancament/millores anuals
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Comprovació de l'estat dels equips i infraestructures (neveres apagades, registres d'aigua tancats, sistemes de seguretat, etc.)
- Recull d'estadístiques relacionades amb el departament
- Tancament

#### **Manual de tasques per a la reobertura de temporada**

- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'àrea base de treball
  - Verificació de funcionament de maquinària i eines

- Verificació d'inventaris
- Elaboració de comandes
- Posada a punt del restaurant
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
  - Capacitacions
  - Assajos de circuits
- *Soft opening*
- Implementació d'ajustos vistos durant el *soft opening*
- Obertura

## Manual de compres (dept. d'Infraestructures)

### Manual d'elaboració de comandes

- Identificar i verificar què necessitem comprar
  - Inventaris
  - Estocs mínims i màxims
  - Previsió
    - Esdeveniments especials
- Fer una llista amb els productes que necessitem organitzada per proveïdor
- Contactar amb el proveïdor
  - Per correu electrònic
  - Per telèfon
  - Per SMS
- Generar una acta o ordre de compra
  - Especificació del motiu de la compra
- Arxivar les ordres de compra de manera adequada

- Sistema informàtic

### **Compra periòdica**

- Segons imprevistos
- Compra única per temporada
- Tasques de manteniment habitual

### **Manual de recepció de proveïdors/compres**

- Fitxes tècniques de productes
- Pas a pas de la recepció dels productes
  - Control d'horari del proveïdor
  - Verificar la qualitat (fitxa tècnica del producte)
  - Comparar amb l'ordre de compra
  - Comprovar albarans, quantitats i comandes
  - Arxivar adequadament els albarans/coordinació amb el dept. de Comptabilitat
  - Emmagatzemar de manera adequada segons el tipus de producte
  - Ingressar els productes en el sistema

### **Protocol de devolucions i canvis**

#### **Possible gestió a través d'un programa integral**

- Avantatges i desavantatges

### **Manual de compres al comptat fora de proveïdors habituals**

#### **Base de dades proveïdors**

- Per què?
  - És una eina necessària per a efectuar de manera adequada el procés de compra i la gestió dels proveïdors.
- Per a què?

- Ens ajuda a identificar amb quin proveïdor ens convé treballar, tenint en compte els preus i la disponibilitat dels productes que necessitem.
- Optimitza el procés de compra i de pagament als proveïdors.
- Com?
  - La base de dades de proveïdors es compon de:
    - Fitxa del proveïdor
    - Agenda de proveïdors

### **Fitxa de proveïdor**

- Informació del proveïdor
  - Data de creació
  - Classificació
  - Nom/Raó social
  - NIF
  - Adreça
  - Telèfon de contacte (1, 2, 3)
  - Fax
  - Correu electrònic
  - Descripció del proveïdor
  - Dades bancàries per a acreditar pagaments
  - Llista de productes i serveis
  - Persones de contacte segons els càrrecs i la relació (1, 2, 3)
  - Observacions que cal tenir en compte

### **Agenda de proveïdors**

- Organitzar els proveïdors per tipus de servei
- Organitzar els proveïdors per tipus de producte
- Organitzar els proveïdors per freqüència de treball
- Organitzar els proveïdors per anys de relació comercial
- Valoració de qualitat de cada proveïdor

## **Relació amb els proveïdors**

El tracte que donem als nostres proveïdors ha de tenir la mateixa importància que el que donem als nostres clients: d'ells depèn que part de la nostra operació es pugui dur a terme de manera adequada, per això hem de saber amb quin proveïdor estem tractant i quina importància té per a la nostra operació, ja que d'això dependrà que hàgim de ser una mica més flexibles amb alguns proveïdors que amb d'altres.

Una bona relació amb els proveïdors ens pot ajudar a solucionar contratemps o necessitats que puguem tenir durant l'operativa diària; per exemple, esdeveniments d'última hora com que la rotació dels nostres clients sigui superior a l'esperada i ens trobem curts de productes per a poder completar l'oferta. El compliment dels pagaments segons els termes acordats té una importància vital per a mantenir les bones relacions amb cada proveïdor.

## **Manual de posada a punt (dept. d'Infraestructures)**

### **Distribució de l'àrea de treball**

### **Organització de l'àrea de treball**

#### **Organització de tasques**

- Tasques de rutina diària
  - Fulls d'incidències
  - Compliment de normatives de seguretat
  - Tasques relacionades amb les experiències especials proposades per al dia
- Tasques setmanals
  - Responsables de tasques concretes
  - Compliment de normatives de sanitat
  - Tasques rutinàries de manteniment
- Tasques mensuals
  - Inventaris

#### **Organització de tasques de neteja**

- Tasques de rutina diària

- Neteja diària de l'àrea de treball
- Tasques setmanals
  - Netejes a fons de l'àrea de treball
  - Reordenació de l'àrea de treball
- Guia d'ús de productes de neteja (àcids i corrosius)

#### **Guia de control (abans de l'obertura)**

- Llista de control de comprovació pas a pas que la casa està al 100% a punt per al servei, pel que fa a infraestructures.

#### **Manual de manteniment**

- Protocol d'operacions/Full d'incidències
  - Possible suport del programa de gestió
- Guia de realització de treballs de manteniment

#### **Reunions**

##### **Planificació de les diferents reunions**

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals

##### **Protocol**

- Brífling de les reunions
- Acta de les reunions

##### **Arxiu de seguiment**

- Què va passar la setmana passada



## **Manuale de seguretat/riscos laborals**

### **Manual de capacitació**

- Planificació de la capacitació
- Prevenció de riscos laborals

### **Protocol d'emergències**

- Funcions de cada membre de l'equip en cas d'emergències

### **Protocol d'accidents**

- De l'equip
  - Pas a pas que cal seguir
- Dels clients
  - Pas a pas que cal seguir

### **Base de dades**

- Fitxes de la brigada
- Proveïdors
- Guia ràpida de contactes per a avaries
- Guia de referències i utilització de productes necessaris per al manteniment
- Guia de referències i característiques de materials (mobiliari, maquinària, etc.)
- Documents i plànols relacionats amb el local
  - Plànols
  - Descripció de totes les àrees
  - Circuits de persones
- Fulls i formats

### **General**

Un dia al departament d'Infraestructures

## Manual d'operacions del dept. d'Administració

El dept. d'Administració s'ocupa de la preparació dels pressupostos anuals i del seu seguiment per mitjà de totes les tasques de comptabilitat. També de tota la gestió al voltant dels recursos humans de l'empresa.

Supervisa que tot vagi per bon camí i que el restaurant no es trobi en una situació financera perjudicial que pugui portar al fracàs del negoci, per la qual cosa els passos que cal seguir en la supervisió del negoci han de ser molt clars i estrictes per a poder identificar errors i saber com podem corregir-los abans que sigui massa tard.

A continuació, veurem els manuals per al funcionament correcte del dept. d'Administració.

### Manual de RRHH (dept. d'Administració)

#### Responsabilitats bàsiques del departament

#### Responsabilitats bàsiques per càrrec

- Administrador
- Responsable de RRHH
- Comptable

#### Organigrama

#### Base de dades del personal

- Guia ràpida de contacte

#### Calendari laboral

#### Horaris

- Dies d'obertura a la setmana
  - Torns partits o correguts

#### Reglament intern (realitzats per RRHH)

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència

- Manual de bones pràctiques d'higiene

#### **Manual de relació amb el client**

- Estàndard d'imatge
  - Uniforme
- Protocol de benvinguda
- Estàndards de cortesia
- Privacitat dels clients

#### **Manual de RRHH general de l'empresa**

- Recull de tots els manuals de RRHH de tots els departaments
  - Organigrames
  - Calendaris
  - Horaris
  - Guia ràpida de contacte
  - Fitxes de personal

#### **Protocols de RRHH**

- Calendari de contractació
- Protocol de contractació
  - Condicions
    - Calendari laboral
    - Horaris
    - Salari
    - Penalitzacions i primes, si n'hi ha
    - Propines
    - Manutenció
    - Normes d'actitud i conducta
    - Cessió d'imatge

- Clàusula de confidencialitat
  - Allotjament
  - Dossier de benvinguda
  - Manual de convivència
- Procés de reclutament
  - De personal contractat
    - Publicació d'oferta de treball
    - Obtenció de sol·licituds/CV
    - Anàlisi i filtre de candidats
    - Entrevistes
    - Presa de decisió
    - Comunicació al treballador
  - De personal en pràctiques
    - Planificació anual
    - Contacte amb escoles i universitats
    - Formalització del conveni de pràctiques
    - Selecció d'alumnes
    - Comunicat i certificat de pràctiques
    - Fitxa d'alumne
    - Allotjament
- Protocol de permisos i baixes laborals
- Protocol de penalitzacions
- Procés de finalització de contractes
- Procés de finalització de convenis de pràctiques
- Protocol d'acomiadaments
- Sistema de propines
- Relacions treballador/empresa
  - Protocol d'atenció al treballador

## Manuale d'obertura i tancament

### Manual de tasques per al començament de l'activitat (inauguració)

- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament dels equips/informàtica
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de comandes
  - Posada a punt de l'espai
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
- *Soft opening*
- Obertura

### Manual de tasques per al tancament per fi de temporada/vacances

- Comiat de l'equip
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant el tancament
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament i neteja a fons dels equips/informàtica
  - Elaboració i valoració d'inventaris
  - Elaboració de comandes per al començament de la temporada següent
  - Recollida de l'espai de treball per al tancament
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies

- Recull d'estadístiques
- Tancament

### **Manual de tasques per a la reobertura de temporada**

- Pla del *soft opening*/invitacions (relacionat amb Reserves i Màrqueting i Comunicació)
- Introducció a l'equip (personal nou)
- Programació d'horaris del personal i jornades de treball
- Identificar les tasques que cal desenvolupar durant l'obertura
  - Neteja a fons de l'espai de treball
  - Verificació de funcionament dels equips/informàtica
  - Verificació d'inventaris
  - Elaboració de comandes
  - Posada a punt de l'espai
- Organització i assignació de tasques per equips
- Llista de control de tasques per dies
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
- *Soft opening*
- Obertura

### **Manual de compres (dept. d'Administració)**

#### **Manual d'elaboració de comandes**

Identificar i verificar què necessitem comprar:

- Inventaris
- Estocs mínims i màxims
- Previsió
- Quadrant de dies de comandes i recepció de proveïdors

Una organització correcta en els dies de lliurament ens permet optimitzar el temps que invertim a elaborar i rebre la compra, ja que si tenim una bona previsió podem reduir l'activitat del procés de compra de diari a dos o tres cops per setmana, segons el producte que treballem.

Establir horaris de lliurament als proveïdors ens permet no només estalviar temps en l'operativa diària, sinó que també ens dona la possibilitat de poder reaccionar davant de possibles contratemps que es presentin amb els proveïdors, com ara que falti part de la comanda.

- Reserves
- Esdeveniments
- Fer una llista amb els productes que necessitem organitzada per proveïdor
- Contactar amb el proveïdor
  - Per correu electrònic
  - Per telèfon
  - Per SMS
- Generar una acta o ordre de compra
- Arxivar les ordres de compra de manera adequada
- Sistema informàtic
- Compra habitual
  - Material d'oficina
- Compra periòdica
- Compra única per temporada
  - Equips informàtics
  - Altres suports

#### **Manual de recepció de proveïdors/compres**

- Fitxes tècniques de productes
- Pas a pas de la recepció de la compra

- Control d'horari del proveïdor
- Verificar-ne la qualitat (fitxa tècnica del producte)
- Comparar amb l'ordre de compra
- Comprovar albarans, quantitats i comandes
- Arxivar adequadament els albarans/coordinació amb el dept. de Comptabilitat
- Emmagatzemar de manera adequada segons el tipus de producte
- Ingressar els productes en el sistema
- Protocol de devolucions i canvis
- Possible gestió mitjançant un programa integral
  - Avantatges i desavantatges

### **Manual de compres de comptat fora de proveïdors habituals**

#### **Base de dades proveïdors**

- Per què?
  - És una eina necessària per a efectuar de manera adequada el procés de compra i la gestió dels proveïdors.
- Per a què?
  - Ens ajuda a identificar amb quin proveïdor ens convé treballar, tenint en compte els preus i la disponibilitat dels productes que necessitem.
  - Optimitza el procés de compra i de pagament als proveïdors.
- Com?
  - La base de dades de proveïdors es compon de:
    - Fitxa del proveïdor
    - Agenda de proveïdors

#### **Fitxa del proveïdor**

- Informació del proveïdor
  - Data de creació
  - Classificació
  - Nom/Raó social



- NIF
- Adreça
- Telèfon de contacte (1, 2, 3)
- Fax
- Correu electrònic
- Descripció del proveïdor
- Dades bancàries per a acreditar pagaments
- Llista de productes i serveis
- Persones de contacte segons els càrrecs i la relació (1, 2, 3)
- Observacions que cal tenir en compte

### **Agenda de proveïdors**

- Organitzar els proveïdors per tipus de servei
- Organitzar els proveïdors per tipus de producte
- Organitzar els proveïdors per freqüència de treball
- Organitzar els proveïdors per anys de relació comercial
- Valoració de qualitat de cada proveïdor

### **Relació amb els proveïdors**

El tracte que donem als nostres proveïdors ha de tenir la mateixa importància que el que donem als nostres clients: d'ells depèn que part de la nostra operació es pugui dur a terme de manera adequada, per això hem de saber amb quin proveïdor estem tractant i quina importància té per a la nostra operació, ja que d'això dependrà que hàgim de ser una mica més flexibles amb alguns proveïdors que amb d'altres.

Una bona relació amb els proveïdors ens pot ajudar a solucionar contratemps o necessitats que puguem tenir durant l'operativa diària; per exemple, esdeveniments d'última hora com que la rotació dels nostres clients sigui superior a l'esperada i ens trobem curts de productes per a poder completar l'oferta. El compliment dels pagaments segons els termes acordats té una importància vital per a mantenir les bones relacions amb cada proveïdor.

### **Manual del magatzem**

- Plànol de distribució d'ítems

- Característiques d'emmagatzemament
- Protocol del control d'entrades i sortides
  - On registro el que retiro i ingreso al magatzem
- Planificació de neteja i manteniment del magatzem d'oficina

## **Manual de posada a punt del departament**

- Distribució de les àrees de treball
- Guia de muntatge de l'espai de treball
- Organització de tasques
  - Tasques de rutina diària
    - Atenció de trucades i correus electrònics
    - Quadrament de caixa
    - Realització dels informes relacionats amb les vendes
    - Tasques comptables
    - Tasques relacionades amb RRHH
  - Tasques setmanals
    - Recull d'estadístiques setmanals
    - Realitzar el quadrant d'organització setmanal
  - Tasques mensuals
    - Inventari dels equips
    - Recull d'estadístiques mensuals

## **Manual de manteniment (relacionat amb el dept. d'Infraestructures)**

- Protocol d'actuació/Full d'incidències

## **Manuels relacionats amb les finances**

- Realització del pressupost anual de l'empresa
- Projeccions del negoci a diversos anys vista
- Control pressupostari/seguiment d'explotació

- Control de despeses generals
- Relació amb els patrocinadors
- Informe de gestió de l'exercici

## **Manual de comptabilitat**

- Manual d'execució comptable/entrades i sortides
- Tancament i quadrament de caixa
- Impostos i declaracions
  - Calendari
  - Documents que cal preparar per a la gestoria
- Relació amb els bancs
- Relació amb els prescriptors a comissió
- Pagament
  - Proveïdors
  - Prescriptors a comissió
  - Despeses fixes: serveis i subministraments
  - Lloguers
  - Nòmines
  - Liquidacions

## **Manual de pòlisses i assegurances**

- Pòlissa de comerç
- Mútua d'accidents
- Prevenció de riscos laborals
- Assegurança de responsabilitat civil patronal
- Assegurança de responsabilitat civil d'explotació
- Assegurança de defensa jurídica

- Pòlisses d'assegurances d'immobles (pisos, magatzems externs...)

## **Reunions**

### **Planificació de les diferents reunions**

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals

### **Protocol**

- Brífling de les reunions
- Acta de les reunions

### **Arxiu de seguiment**

- Què va passar la setmana passada

## **Manuels de seguretat/riscos laborals**

### **Manual de capacitatció**

- Planificació de la capacitatció
- Prevenció de riscos laborals

### **Protocol d'emergències**

- Funcions de cada membre de l'equip en cas d'emergències

### **Protocol d'accidents**

- De l'equip
  - Pas a pas que cal seguir
- Dels clients
  - Pas a pas que cal seguir

## Manual del programa de gestió

- Manual d'usuari
- Avantatges i desavantatges
  - Protocol d'actuació per a problemes en el programa

## Base de dades

- Fitxes de proveïdors
- Fitxes de prescriptors a comissió
- Fitxes de patrocinadors
- Fitxes d'escoles d'hostaleria i turisme
- Fitxes d'empreses de treball temporal
- Inventaris del dept. d'Administració
- Arxiu de documents
  - RRHH
    - Contractes
    - Nòmines
    - Convenis amb escoles
    - Fitxes de la brigada global de l'empresa
    - Fitxes d'alumnes en pràctiques
    - Permisos i baixes laborals
    - Seguiment de propines
    - Penalitzacions
    - Liquidacions
    - Borsa de treball
  - Permisos
  - Pòlisses d'assegurança
  - Actes d'inspecció
  - Registre de marques

- Comptabilitat
  - Pagaments
  - Impostos i declaracions
- Contractes
  - Proveïdors
  - Arrendaments
  - Patrocinadors
  - Esdeveniments
  - Artistes
- Documents i plànols relacionats amb el local
  - Projecte arquitectònic/visat
- Fulls i formats
  - Model de contracte
  - Autorització de compres
  - Repartiment de propines

## General

Un dia al departament d'Administració

# Manual d'operacions del dept. de Gestió

## Manual de RRHH (dept. de Gestió)

### Responsabilitats bàsiques del departament

- Quin és el treball del departament
- Control de processos i qualitat
- Informes

### Responsabilitats bàsiques per càrrec

#### Director General

- Últim responsable de la presa de decisions per a implementar la filosofia i el concepte del local
- Marcatge dels objectius que han de complir cada departament
- Presa de decisions sobre el seguiment d'exploració/control pressupostari
- Informes als socis
  - Financers
  - Sobre l'activitat
  - Estat del negoci en relació amb la projecció a l'exterior (èxit, imatge, difusió, etc.)
- Coordinació del dept. Artístic
- Responsable de la reunió general diària de l'equip executiu
- Autorització d'invitacions
- RRPP:
  - Institucionals
  - VIP

#### **Altres càrrecs**

- Xef executiu
- Director de Sala
- Responsable del dept. Comercial
- Responsable del dept. de Màrqueting i Comunicació
- Responsable del dept. d'Administració
- Responsable del dept. d'Infraestructures
- Responsable del dept. de Seguretat
- Responsable del dept. Artístic

#### **Organigrama**

#### **Guia ràpida de contacte del personal de gestió**

- Guia ràpida de contacte

### Calendari laboral

- Horaris
  - Dies d'obertura a la setmana
  - Torns partits o correguts

### Reglament intern

- Manual de benvinguda
- Manual de convivència
- Manual de comunicació interna

### Manuais d'obertura i tancament

#### Manual de tasques per al començament de l'activitat (inauguració)

- Introducció a l'equip
  - Xerrada de presentació a l'equip
  - Presentació del projecte
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
  - Planificació del *soft opening*
    - Com serà
    - Llista de convidats
- *Soft opening*
- Implementació d'ajustos vistos durant el *soft opening*
- Obertura

#### Manual de tasques per al tancament per fi de temporada/vacances

- Comiat de l'equip
- Identificar les tasques que s'han de desenvolupar durant el tancament
  - Recull d'estadístiques
  - Informe final del departament



- Reunió amb els socis:
  - Auditoria final
  - Aprovació del pressupost per a la temporada següent
- Tancament

### Manual de tasques per a la reobertura de temporada

- Introducció a l'equip
  - Xerrada de presentació a l'equip
  - Presentació del projecte
- Programació del treball fins al dia del *soft opening*
  - Planificació del *soft opening*
    - Com serà
    - Llista de convidats
- *Soft opening*
- Implementació d'ajustaments vistos durant el *soft opening*
- Obertura

### Manual de gestió

- Tasques diàries
  - Facturació del dia anterior
  - Revisió dels informes de servei i invitacions
  - Reunió general amb l'equip directiu
  - Revisió de les reserves del dia i dies venidors
  - Autorització d'invitacions
- Tasques setmanals
  - Anàlisi de seguiment de comptes d'explotació
  - Revisió d'estadístiques
- Tasques mensuals

- Anàlisi d'estadístiques
- Anàlisi de seguiment de comptes d'explotació
- Informe als socis

## **Reunions**

### **Planificació de les diferents reunions**

- Planificació de les reunions
  - Diàries
  - Setmanals
  - Mensuals
- Protocol
  - Brífling de les reunions
  - Acta de les reunions
- Arxiu de seguiment
  - Què va passar la setmana passada

## **Manuals de seguretat/riscos laborals**

### **Manual de capacitat**

- Planificació de la capacitat
- Prevenció de riscos laborals

### **Protocol d'emergències**

- Funcions de cada membre de l'equip en cas d'emergències

### **Protocol d'accidents**

- De l'equip
  - Pas a pas que cal seguir
- Dels clients
  - Pas a pas que cal seguir

## Manual del programa de gestió

### Manual d'usuari

- Protocol d'actuació per a problemes al programari

### Base de dades

- Accés a tota les bases de dades

### General

Un dia al departament de Gestió

## Manuels de control

### Auditories i Informes

#### Dept. de Gestió

- Informes diaris
  - Agenda-acta de reunió del nucli dur

#### Dept. d'Administració

- Informes diaris
- Informe de caixa
  - Per àrea de negoci
  - Per franja horària
- Informes setmanals
  - Informe de caixa
  - Vendes per famílies
  - Rànquing d'ingressos €
- Informes mensuals
  - Informe de caixa
  - Vendes per famílies

- Rànquing d'ingressos €
- Seguiment de comptes d'explotació i EBITDA
- Pressupostació anual
  - Coberts
  - Matèria primera
    - Menjar
    - Beguda
  - Tiquet mitjà
    - Menjar
    - Beguda
  - Personal
    - Dept. de Gestió
    - Dept. d'Administració
    - Dept. de Màrqueting i Comunicació
    - Dept. Comercial
    - Dept. de Sala
    - Dept. de Cuina
    - Dept. Artístic
    - Dept. d'Infraestructures i Seguretat
    - Dept. de Compres, Magatzem i Neteja
    - Despeses generals

## **Dept. de Màrqueting i Comunicació**

- Informes mensuals
  - Informe de projectes
  - Seguiment de premsa
  - Informe de xarxes socials
  - Informe de visites web
- Informes final temporada

- Informe de projectes
- Seguiment de premsa
- Informe de xarxes socials
- Informe de visites web

## Dept. Comercial

- Informes diaris
- Informe de reserves
  - Reserves del dia
  - Reserves de l'endemà
  - No-presentacions
  - Estatus de reserves
- Informes setmanals
  - Informe de reserves de la setmana següent
  - No-presentacions
- Informes mensuals
  - No-presentacions
  - Estatus de reserves
  - Els millors clients del mes
  - Per despesa/*big spenders* (dept. d'Administració)
  - Per nre. de visites
  - Per nre. de clients generat
- Informes de final de temporada
  - No-presentacions
  - Estatus de reserves final
  - Els millors clients de la temporada
    - Per despesa/*Big spenders* (dept. d'Administració)
    - Per nre. de visites
    - Per nre. de clients generat

## Dept. de Sala

- Informes diaris
  - Informe de servei
  - Fitxes d'invitacions
- Informes setmanals
  - Resum d'invitacions
- Informes mensuals
  - Resum d'invitacions
  - Informe del cap de sommeliers sobre vendes
- Informes final temporada
  - Resum d'invitacions
  - Informe del cap de sommeliers sobre vendes

## Dept. de Cuina

- Informes diaris
- Informes setmanals
- Informes mensuals
- Informes final de temporada
- Escandalls
- Resum d'escandalls
- Informe de baixes de productes

## Dept. d'Infraestructures

- Informes diaris
- Informes setmanals
- Informes mensuals
- Informe final de temporada

## Informes dels responsables de departament

- Dept. de Gestió
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. d'Administració
- Informe mensual
- Informe final de temporada
- Dept. de Màrqueting i Comunicació
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. Comercial
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. de Sala
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. de Cuina
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. d'Infraestructures i Seguretat
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. de Compres, Magatzem i Neteja
  - Informe mensual
  - Informe final de temporada
- Dept. d'Entreteniment/Artístic

- Informe mensual
- Informe final de temporada

## Estadístiques

- Relacionades amb les reserves
  - Nre. de trucades/correu electrònic/tipologia
  - Tipus de taula - per nombres de pax
  - Control de prescriptors
  - Cancel·lacions
  - No-presentacions i minves vs. passants i extres
  - Origen de la reserva
- Relacionades amb el servei
  - Control de meteorologia
  - Estatus de reserves (coberts realitzats + reserves confirmades)
  - Temps d'estada mitjana a taula
- Relacionades amb els clients
  - Els millors clients (*big spenders* i repetidors)
  - Nre. de taules/nre. de pax que es deixen guiar
  - Control d'aperitius servits en terrassa
  - Nacionalitats
  - Control de sexe i edats

\*\* Les estadístiques estan vinculades al programa de gestió (reserves i servei). N'hi ha algunes que s'obtenen directament del programa informàtic, i d'altres en què el programa ofereix les eines per a facilitar-ne un control més amable per al responsable.

\*\* Tots els informes estadístics s'han de poder llegir en temps real, aplicant les fórmules als dies que s'estan estudiant. És a dir: si consulto una de les estadístiques a mitjan mes, ens ha de donar els resultats bé, aplicant les fórmules de percentatge a la quantitat de dies analitzats i no al total del mes.

\*\* Les estadístiques s'han de tancar per mesos i mostrar el mes en qüestió, i un segon informe amb l'acumulat que es porta fins a aquest moment en el global de la temporada.



- Estadístiques de maig
- Estadístiques de juny
- Estadístiques acumulades de maig+juny
- Estadístiques de juliol
- Estadístiques acumulades de maig+juny+juliol
- Estadístiques d'agost
- Estadístiques acumulades de maig+juny+juliol+agost
- Estadístiques de setembre
- Estadístiques acumulades de maig+juny+juliol+agost+setembre
- Estadístiques d'octubre
- Estadístiques acumulades de maig+juny+juliol+agost+setembre+octubre

## **Inventaris**

- Recull dels inventaris de tots els departaments:
  - Dept. de Gestió
  - Dept. d'Administració
  - Dept. de Màrqueting i Comunicació
  - Dept. Comercial
  - Dept. de Sala
  - Dept. de Cuina
  - Dept. de Compres, Magatzem i Neteja
  - Dept. d'Infraestructures.
  - Dept. Artístic/Entreteniment

## **Informes de fora de temporada**

Per a facilitar un control del gerent/propietari sobre tot el que ocorre quan ell no pot ser present al negoci, es generen els informes dels responsables (informe de servei, fitxes d'invitacions, fulls d'incidències, acta de reunió de l'equip executiu, informes de caixa, etc.).

Una vegada acaba la temporada, durant l'anomenat “període de vacances”, molts negocis continuen la seva marxa encara que sigui a un altre ritme. És temps de conceptualitzar la temporada següent, de dur a terme reformes i d'aprendre del passat per a aplicar millores en l'oferta i en el conjunt del restaurant.

Per això, alguns restaurants mantenen en actiu alguns dels seus empleats i, per tant, és convenient organitzar bé quin és el pla de ruta que s'ha de seguir per a aconseguir ser eficients.

La nostra recomanació per a dur a terme de forma correcta totes les tasques és la següent:

- Calendari laboral
- Llista de projectes que cal dur a terme/responsables/data d'inici/data final
- Informe d'estatus de tasques diari
- Informe-resum d'estatus de tasques setmanal
- Agenda i actes de reunions
  - In situ
  - En línia

## **Base de dades**

Fulls i formats

# ELS ÚLTIMS DOS MESOS





## *Escalfant motors*

### *Revisió, preparació i primers passos operatius*

## **A dos mesos de l'obertura**

### **Encarem la recta final**

Després d'uns mesos marcats pel ritme de les obres, els tràmits, els permisos i la resta de la paperassa (que segurament encara no hauràs acabat), dos mesos abans de l'obertura afrontes la recta final.

Ja has contractat els diferents subministraments i has comprat la maquinària necessària. Ja has constituït una societat, ja tens el finançament clar i també el model d'administració i gestió.

L'equip humà ja està controlat i ara contractaràs les peces principals. L'oferta gastronòmica està definida, i també el pla de màrqueting i comunicació i el pla comercial.

Has estructurat les comandes i has triat els proveïdors, tant pel que fa a aliments com a begudes i fins i tot a vaixella i altres elements.

Has redactat i vas seguint els manuals d'operacions, a mesura que es van presentant els diferents punts, i tens un pla d'obertura general. Fins i tot has contractat una assegurança.

Per dir-ho amb poques paraules, “ja” has fet tot això, ara falta el que “encara” no està fet.

Falta poc de temps, i el camí traçat és molt clar; ara ho detallarem fil per randa.

I mentrestant...

*Que la força t'acompanyi* ■

## Accessoris per a la cuina i el servei

Tot el material relacionat amb les eines, tant de cuina com de la sala, representa una despesa important, més encara per a una cosa que no necessites durant tot el procés de construcció i d'interiorisme.

Per això mateix, tot i que ho hagi pogut comprar fa temps, és important que t'ho portin en l'últim moment, per a pagar-ho també en l'últim moment. És un tema molt important en la inversió que has de fer, i que moltes vegades no es compta dins del pressupost.

Si et coneixen pots haver acordat amb aquests proveïdors un cert crèdit, però el més lògic és que no sigui així, i per tant és millor que t'ho portin tot dos mesos abans de començar.

Aquest argument val tant per a les eines d'elaboració de cuina com per a tot allò relacionat amb el servei de sala: estovalles, cristalleria, vaixel·la, etc.

## Oferta gastronòmica

En aquest punt del teu projecte hi ha una qüestió que ja has de tenir perfectament definida, perquè és un dels puntals del concepte: l'oferta gastronòmica. Tant en cuina com en sala has de seguir ja els manuals d'operacions corresponents. L'equip humà ja estarà seleccionat i preparat per a començar, no més tard d'un mes abans de començar.

Els proveïdors ja estaran seleccionats, i has de disposar d'una carta tan definida com sigui possible, tant de plats com de begudes. Per això, és important haver redactat les receptes i haver fet els escandalls de tots els plats.

## Les proves dels plats

Com podràs fer les proves que et permetin determinar les receptes i els escandalls dels plats? O, més ben dit: on les faràs, si la teva cuina encara està en ple treball de construcció o de decoració?

És evident que has de buscar un lloc, i aquest lloc pot ser una cuina particular, teva o d'una altra persona, o bé la cuina d'un restaurant d'algú que coneguis. En qualsevol cas, és indispensable fer aquest treball abans d'obrir. Si no tens els escandalls fets, no pots determinar els preus de la carta, i això seria un desastre.

Així, doncs, has de destinar uns dies per a fer les proves dels plats. En aquest sentit, has de tenir en compte que si et vols dedicar a la cuina creativa, el sistema, els temps, la metodologia serà molt diferent que si et dediques a una cuina amb plats ja coneguts, una cuina de receptari, per dir-ho així.

En efecte, si fas plats que mai no ha fet ningú, la cosa es complica molt. És molt possible que, en aquest cas, a més de tastar els plats tu mateix, o el teu equip, els hakis de donar a poc a poc a altres persones perquè els tastin... independentment de les proves dels últims dies, de les quals parlarem més tard, i que tenen com a finalitat posar a prova el funcionament del restaurant.

## El que cal per a la comunicació i el màrqueting

En paral·lel a totes les tasques relacionades amb el funcionament del restaurant, en tots els seus aspectes has de tenir claríssima l'estratègia relacionada amb la comunicació i el màrqueting; és a dir, has de saber ja què faràs perquè el públic potencial et conegui.

La pàgina web del restaurant ja ha d'estar preparada, a manca de quatre detalls. És important que no us espereu a darrera hora, cosa que sol passar, ja que després no s'hi arriba a temps. La presència a les xarxes socials ja ha d'estar en marxa, amb perfils oberts a Twitter, Facebook i en totes les plataformes que consideris necessàries.

És important determinar qui convidaràs per als tres o quatre dies de proves que preveus fer abans de l'obertura. Aquí és on pots ser creatiu, convidant per exemple la gent a través de les xarxes socials. La teva imaginació aquí és molt important, perquè no tens gaires mitjans, encara no et coneixen i hi ha molts restaurants a la teva ciutat amb qui competiràs.

En aquest sentit, si ets capaç de seduir els blogaires i periodistes pot resultar molt interessant. De vegades això és més fàcil del que sembla i, en qualsevol cas, si els convides pot ser que vinguin. Hi ha empreses que gestionen aquests contactes, però també pots fer un *mailing* precís.

En principi, tenint en compte que el teu restaurant té les dimensions i els mitjans que té, millor que no somiïs un esdeveniment sonat, que aixequi moltes expectatives. És millor ser prudent, anar amb compte i començar a poc a poc, amb tota modèstia.

## Tot el que cal per al procés comercial

Els últims dos mesos abans de l'obertura del restaurant has d'implementar ja el pla comercial: has de començar a escalfar motors en aquest sentit. El pla comercial representa dos aspectes importants: d'una banda, "vendre" el restaurant; és a dir, és important que la gent sàpiga que existeixes. De l'altra, cal satisfer la demanda que es pugui produir fins i tot abans d'obrir.

En el primer cas, és important anar posant a punt la pàgina web del restaurant, i també activar la seva presència a les xarxes socials, tal com hem comentat més amunt.

El segon aspecte es concreta en el sistema de reserves. Aquest també és el moment de començar a agafar reserves, un moviment que no està exempt de risc, ja que, si s'ha creat certa expectativa, pot ser que hi hagi un cert flux i, en el cas que el restaurant finalment no estigui acabat en la data prevista, podries tenir problemes amb les reserves assignades.

En qualsevol cas, la idea és que tot això (pàgina web, presència en xarxes socials, sistema de reserves i, en definitiva, tot el pla comercial) estigui preparat per al moment de la inauguració, però unes setmanes abans ha d'estar llest per a, arribat el moment, poder dir: "Comencem!".

### **Com trobaràs l'equip ideal?**

Ja ho hem vist més amunt: l'equip és el puntal més gran sobre el qual se sustentarà el teu projecte amb seguretat. Tot i això, en el sector en què ens movem és realment complicat trobar les persones que s'adaptin a les nostres necessitats, ja que els últims anys hem sofert un canvi de tendències que encara han d'assentar-se.

Aplica el sentit comú a l'hora de transmetre les condicions de l'oferta. Sigues sincer amb totes les condicions, des de les normes fins als drets i les obligacions, els torns, el sistema de propines...

No et prenguis aquest assumpte com una cosa sense importància: si aconsegueixes transmetre la sensació del control que tens, de manera que puguis crear un ambient de treball estable i planificat, aconseguiràs reduir la rotació i en conseqüència estalviaràs recursos (temps) en formació.

Per això, és molt important que tots els manuals desenvolupats en el capítol de les operatives siguin tan precisos com es pugui. Especialment, per a trobar l'equip ideal és important que revisis el teu pla de RRHH, on detallàvem les estratègies de contractació.

Avís! Recorda negociar sempre els salaris en brut, mai en net!

# ELS ÚLTIMS DEU DIES

*Fixant la base del nostre èxit*

*Comprova, corregeix, capacita i assaja*

## Els últims deu dies

### L'obertura

Encares aquí la fase final i definitiva en el procés de muntar un restaurant, un compte enrere que finalitza el dia de l'obertura. Un dia en què comença tota una nova dinàmica.

Però fins llavors, tindràs deu dies en els quals hauràs de deixar-ho tot a punt. Són diverses les tasques que s'han de dur a terme. Per exemple, condicionar el local, fer que tot funcioni, que tot estigui net. Fer la *mise en place* de les elaboracions bàsiques principals, seguint el pla previst. Finalment, just abans de l'obertura, tens uns dies en què podràs fer proves o, dit d'una altra manera, en què el restaurant funcionarà de “manera” fictícia... encara que exactament tal com haurà de funcionar un cop l'obris.

Quant als recursos humans, ets a la pista de sortida, i deu dies abans, sens dubte, ja tens tot l'equip. Però tenim una sèrie d'obligacions que no se'ns poden oblidar, com ara el curs de prevenció de riscos laborals, el lliurament dels manuals, els uniformes, etc.

El calendari que figura en la pàgina següent t'hauria de guiar a l'hora d'assignar les tasques més importants. És un model d'exemple, però tu has de decidir quants dies necessitaràs per a deixar-ho tot a punt, quants dies preveus de rodatge o de proves, etc.

Ara bé, hem de ser conscients que no ens podem confiar i delimitar el temps de rodatge, perquè si no, no obriríem en forma. Però tampoc no ens podem passar 30 dies fent proves i amb l'equip contractat, això ens costaria molts diners. Per aquesta raó, tot el treball que hem desenvolupat els mesos previs a l'obertura s'haurà hagut de fer segons les dates de compliment.

A continuació mostrarem una llista de les tasques que cal fer just abans de l'obertura perquè les ordenis segons les teves necessitats... També hi afegim el departament responsable o les persones que t'acompanyaran per a dur-les a terme.



### Calendari d'obertura

Conté el treball que s'ha de marcar l'empresari per a tenir un control de totes les necessitats just abans d'obrir. Ha d'exigir a tots els seus col·laboradors que compleixin aquest calendari, ja que té una importància vital.

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dia 1</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lliurament de l'obra i reformes</li><li>• Avís a l'ECA</li><li>• Comprovació de la maquinària</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dia 2</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Llista de comandes i comanda de productes no peribles</li><li>• Contractacions, agenda de contacte, curs de prevenció de riscos laborals, lliurament d'uniformes i manuals</li><li>• Reunió amb tot l'equip. Pla de neteja</li></ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Dia 3</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Recepció dels productes de la <i>mise en place</i></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Dia 4</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Muntatge de sala i celler</li><li>• Formació i capacitatció</li><li>• Lliurament de la guia de plats (<i>plating guide</i>)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Dia 5</b> | <p><i>Mise en place:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Àpat en família</li><li>• Confirmació de la llista del <i>soft opening</i></li><li>• Preparació de les fitxes d'invitacions</li><li>• Proves de plats per a cuina</li><li>• Preparació del servei real</li><li>• Cocció de tots els plats i donar-los a tastar als cambrers</li><li>• Últims detalls de compres i imprevistos</li><li>• Visualització per horari i fotos d'un dia al restaurant</li></ul> |
| <b>Dia 6</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• JA LLESTOS PER AL <i>SOFT OPENING</i></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Dia 7</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

---

**Dia 8** • PROVES AMB PÚBLIC CONVIDAT

---

**Dia 9**

---

**Dia 10** • OBERTURA

---

## Els dies de prova

Arribes a aquests últims dies amb tota la carta elaborada, amb els plats tastats i calculats, amb l'oferta gastronòmica prevista plat per plat, amb els escandalls ja preparats per a començar. L'última fase abans de l'obertura seran els dies de prova que destinaràs a donar a conèixer a uns convidats l'oferta del teu restaurant.

Encara que sembli mentida, pocs restaurants arriben a aquest moment amb les fitxes de producció, els escandalls, els passos necessaris per al servei, etc. Quan en realitat es tracta d'un aspecte molt important, ja que si no es fa amb tota la cura, la qüestió dels costos, de l'ordre de preparació, etc. pot esdevenir un caos de debò.

Una altra cosa és que aquesta previsió de tots els aspectes d'un plat i d'un servei es puguin anar retocant amb l'experiència, tant durant els dies de proves com una vegada el restaurant ja estigui obert. Perquè una cosa és crear una recepta i una altra és oferir-la en un restaurant, en el marc d'un servei complet. I en aquest sentit, com més dies puguis dedicar a les proves, més seguretat tindràs, si bé és lògic que en aquest cas el cost seria més gran.

## Les primeres compres

En aquest punt, tot allò relacionat amb els accessoris ha d'estar solucionat. Com hem assenyalat en capítols anteriors, per a no descapitalitzar l'empresa i que no et quedis sense liquiditat, has d'escalonar aquesta partida a mesura que vagis necessitant cada cosa. Durant els dos últims mesos t'hauran anat arribant ja algunes eines. Ara és el moment de completar l'equipament.

Quan faltin deu dies per a l'obertura, has de tenir ja totes les begudes que has previst en la teva oferta gastronòmica. En aquest cas, pots comptar que hi ha proveïdors que et deixaran pagar a un mes, a dos mesos...

Quant als productes de cuina, les primeres compres seran les dels productes elaborats; és a dir, els de llarga conservació. Quan faltin cinc o sis dies, hauràs de comprar ja els productes no elaborats, els productes frescos amb què començaràs a fer les primeres bases de cuina; és a dir, tot allò

relacionat amb la *mise en place*. A última hora hauràs de tenir ja tots els productes necessaris per a cuinar els teus plats, i amb els quals afrontaràs els tres dies de prova que has previst amb convidats.

## **Caps i responsables**

### **Lliurament de l'obra o la reforma**

Aquesta és la responsabilitat de l'arquitecte i dels proveïdors de maquinària, tant de cuina com de sala: cuina acabada, cambres de freds, il·luminació, cellers, etc.

### **Avís a l'ECA per a l'obertura del local, número de llicència i informe**

És responsabilitat de l'enginyer que l'empresa ECA vingui a visitar l'establiment just abans d'obrir, perquè ens doni l'autorització i vegi el compliment de tots els requisits que ens sol·liciten (extracció de fums, escombraries, etc.).

### **Comprovació de la maquinària**

És una feina de l'empresari o dels responsables del restaurant, juntament amb els proveïdors de la maquinària i el xef i el cap de sala. És molt important guardar en un lloc totes les garanties. Si disposem d'un departament de Manteniment, el seu personal hauria d'acompanyar-los en el recorregut.

### **Llista de comandes**

#### ***Recepció de comandes i de productes de neteja, magatzem, vaixella, etc.***

La llista de comandes ja hauria d'estar feta, i l'únic que faltaria és efectuar la comanda en si: trucar al proveïdor i rebre'l. El primer ha de ser el material de neteja i d'oficina, per a anar organitzant i netejant a poc a poc.

També ens arribaria tota la vaixella i el parament de cuina i servei; a banda de rebre-ho i comprovar que estigui en bon estat, que no hi ha trencaments, hem de saber on ho situarem.

#### ***Comandes de producte en ordre de menys a més perible***

Aquesta cosa és més de la cuina: començar a fer comandes per a organitzar la *mise en place* segons els dies d'obertura.

L'ideal és començar pels productes secs, els lactis, les conserves, etc. I després, començar a demanar els productes del dia a dia: peix, verdures, carns, ous, etc.

ELS ÚLTIMS 10 DIES  
*Fixant la base del nostre èxit*  
*Comprova, corregeix, capacita i assaja*

Comprovar el servei de reserves

## **Recursos humans**

Haurem de tenir en compte tot allò relacionat amb els recursos humans de la nostra empresa, tant si ho encarreguem a una gestoria com si ho gestionem nosaltres mateixos. En síntesi, poden impactar de manera positiva en l'organització: responsabilitat, companyonia, respecte, honestedat, transparència, etc.: ha de quedar tot molt clar abans de les contractacions perquè no hi hagi problemes.

### **Contractacions**

La gestoria s'encarrega d'elaborar les nòmines i gestionar les contractacions; aquesta les fa arribar al cap d'Administració de l'empresa, que les lliura als treballadors.

Se'ls expliquen molt bé les condicions, signen els contractes i es retornen a la gestoria.

### **Agenda de contacte de treballadors**

Un cop ja estan contractats, és molt important crear una llista de treballadors per a tenir una agenda amb totes les persones que hagin format part de l'empresa o de qui puguem necessitar els serveis.

### **Horaris i quadrant de vacances**

Cal elaborar una fitxa del tipus que es mostra en la pàgina següent.

**ELS ÚLTIMS 10 DIES**  
*Fixant la base del nostre èxit*  
*Comprova, corregeix, capacita i assaja*

|                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                                                                                                                                                          |  | <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">             FOTO           </div> |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 10px;"></div>                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>Data de realització de la fitxa</b> </div>                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>NOM DEL TREBALLADOR</b> </div>                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>COGNOMS</b> </div>                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>DEPARTAMENT</b> </div>                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>CÀRREC</b> </div>                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>RECLUTAT PER</b> </div>                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>LLOC DE RESIDÈNCIA HABITUAL (Adreça)</b> </div>                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>CIUTAT</b> </div>                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>PAÍS</b> </div>                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>DATA DE NAIXEMENT</b> </div>                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>NACIONALITAT</b> </div>                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>TELÈFON DE CONTACTE</b> </div>                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>ADREÇA ELECTRÒNICA 1</b> </div>                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>ADREÇA ELECTRÒNICA 2</b> </div>                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>WEB</b> </div>                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>FACEBOOK</b> </div>                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>TWITTER</b> </div>                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>INSTAGRAM</b> </div>                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>En FINALITZAR LA TEMPORADA...</b> </div>                                                                                                                                                          |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>TENS PERSPECTIVES DE FORMACIONS FUTURES</b> </div>                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>AL·LÈRGIES</b> </div>                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>PERSONA DE CONTACTE PER A EMERGÈNCIES</b> </div>                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>TELÈFON DE CONTACTE PER A EMERGÈNCIES</b> </div>                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>TORNARIES A HEART?</b> </div>                                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>TEMPORADES A HEART</b> </div>                                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>QUANTITAT DE MESOS DE LA TEMPORADA</b> </div>                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>NOM DEL TREBALLADOR</b> </div>                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>COGNOMS</b> </div>                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>OBSERVACIONS MÀNAGER (Nom) :</b> </div>                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Puntualitat <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> DOLENTA   <input type="checkbox"/> NORMAL   <input type="checkbox"/> MOLT BÉ           </span> </div>                  |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Pulcritud en la feina <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> DOLENTA   <input type="checkbox"/> NORMAL   <input type="checkbox"/> MOLT BÉ           </span> </div>        |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Partida <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                                  |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Maneig de maquinària específica <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                          |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Quina? <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> DOLENT   <input type="checkbox"/> NORMAL   <input type="checkbox"/> MOLT BÉ           </span> </div>                        |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Comportament en equip <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> DOLENT   <input type="checkbox"/> NORMAL   <input type="checkbox"/> MOLT BÉ           </span> </div>         |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Caràcter <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> DOLENT   <input type="checkbox"/> NORMAL   <input type="checkbox"/> MOLT BÉ           </span> </div>                      |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Comportament durant el servei <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> DOLENT   <input type="checkbox"/> NORMAL   <input type="checkbox"/> MOLT BÉ           </span> </div> |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Recomanació per seguir en l'equip <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                        |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>Altres</b> </div>                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>Per tenir-ho en compte</b> </div>                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>ALTRES OBSERVACIONS ADMINISTRACIÓ</b> </div>                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Talla Uniformes <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> PROPI   <input type="checkbox"/> HEART           </span> </div>                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Allotjament <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                              |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Baixes <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                                   |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Motiu <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Amonestacions <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                            |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Motiu <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Comunicats d'Atenció mèdica <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                              |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">             Motiu <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SÍ   <input type="checkbox"/> NO           </span> </div>                                                                    |  |                                                                                                                                                                                  |  |  |

### **Curs de prevenció de riscos laborals**

Aquest curs té com a objectiu principal capacitar l'alumne per a l'acompliment de les funcions del nivell bàsic de prevenció de riscos laborals que la Llei exigeix a totes les empreses. És obligatori i es duu a terme en una empresa externa. Hauria de realitzar-se els primers dies que estiguem contractant, per a així treure'ns-ho de sobre aviat.

### **Lliurament dels uniformes**

Els responsables de cada departament seran els que lliurin els uniformes, i l'encarregat de l'administració de l'empresa li farà signar el nombre d'uniformes que lliura i les talles, perquè quan se'n vagin de l'empresa, els tornin o se'ls descompti. El més freqüent és tenir 2 uniformes per persona.

També en aquest mateix moment se'ls pot lliurar l'armariet personal.

### **Lliurament dels manuals**

En aquest cas, el cap de departament és la persona que lliura els manuals als treballadors. N'hi ha d'haver un de genèric, i un altre que només repercuteixi en el departament del treballador.

Caldria valorar la possibilitat de tenir una Intranet, que és un espai web privat on pot haver-hi tota la informació que rebran els treballadors. Aquí hi hauria les normes de conducta, els calendaris, els horaris i tota la informació que vulguem donar als nostres treballadors.

## **Tot l'equip**

### **Reunió de l'equip**

Quan ja estan tots contractats, cal planificar la primera reunió del grup i marcar l'horari de treball i de reunions.

És important que en la primera reunió sigui el cap amb més responsabilitat qui parli: que doni la benvinguda i expliqui el concepte a tots junts. Després, els caps de departament seran els qui seguiran fent les reunions.

### **Condicionament del restaurant en general**

Després de les reunions i ja amb tot l'equip, passem a muntar el restaurant: distribuir el mobiliari, omplir les cambres de vi, muntar les barres i les cuines, etc.

### **Pla de neteja**

Hauríem d'arribar amb el manual del pla de neteja per a confirmar que es compleix. Si veiem que hi falta alguna cosa o que no és real, s'hi hauria de fer el canvi en el moment. Però haurem de fer que tant la neteja com el manual siguin exactes, ja que l'utilitzarem sempre que tanquem per vacances.

Aquesta neteja estarà dividida segons els diversos departaments i supervisada pel responsable de cadascun.

- Recollir el material de neteja i explicar el pla de rentat.
- Repartir les funcions, perquè cadascú exerceixi la seva.

### **Muntatge de la sala, recepció de les begudes i ompliment del celler**

#### **Formació i capacitat**

Un cop tot el restaurant estigui muntat, comencem a fer les formacions, tant teòriques com pràctiques:

- Repartim els rangs de sala.
- Repartim les partides i elaborem els fulls de *mise en place*.
- Repartim les funcions de cuina i sala.
- Acomodem les taules auxiliars i ordenem el magatzem.
- Traiem la cristalleria i els coberts; els rentem, els repassem i els ordenem.
- Expliquem i formem el personal:
  - La nostra filosofia de treball
  - La qualitat del servei
  - Els estàndards de cortesia
  - Els estàndards d'imatge personal
  - Els estàndards de comportaments
  - La privacitat de la sala i la cuina
  - La descripció de la carta
  - Les cartes de vins i begudes
  - El funcionament de la PDA o del sistema de comandes



- El circuit de benvinguda
- El circuit de servei
- El circuit de diferenciació del fregador

### **Lliurament de la guia de plats**

Cal veure els plats que servirem i la seva composició, i explicar la manera de cuinar-los i servir-los.

Juntament al lliurament de la guia de plats, és important que puguem donar a tastar alguns plats perquè sigui més fàcil que es quedin amb la composició.

S'han de comentar les qüestions d'al·lèrgies i les taules d'al·lèrgens.

### **La *mise en place* de servei i de tancament**

#### **Recepció de productes per a la *mise en place***

- Cal que comencem a rebre els productes peribles per a fer la *mise en place* i l'àpat del personal.
- També cal enllestir del tot algunes proves.

#### **Organització de la *mise en place* i l'obertura**

- Comencem a organitzar la *mise en place* segons el quadrant per dia; comencem pels fons, els suc, les masses, la pastisseria, els sofregits, els olis, etc.

#### **Àpat de la família**

- Continuem amb la *mise en place* de l'àpat del personal, tant les elaboracions que s'han de conservar congelades com les que anirem utilitzant la mateixa setmana.
- Aquesta setmana comencem també amb el quadrant dels àpats del personal.

#### **Impressió de cartes i menús**

- Les cartes han d'estar totes impreses un mínim de 10 dies abans d'obrir, per a poder fer així les proves de les obertures fictícies i poder fer serveis mig reals.

#### **Confirmació de les llistes del soft opening. Esborrany inicial**

- Truquem als convidats i els confirmem per a l'obertura dels tres dies de *soft opening*.
- Imprimim la llista de reserves i la lliurem a la cuina i al servei.

***Preparació de les fitxes d'invitacions i l'informe de servei***

- Hem de tenir llestes i clares les diverses fitxes d'invitacions i l'informe del servei per a les estadístiques.

***Primers tasts dels plats***

- Ara sí: es cuinen tots els plats perquè els tastin els responsables de cuina i sala.
- Una vegada estan OK, es donen a tastar tots els plats als cambrers i al personal de cuina perquè sàpiguen què és el que han de cuinar i el que han de vendre. Això sí, tots els plats han d'estar al 100%: no pot haver-hi cap error.

***Últims detalls de compres i imprevistos***

- Revisem amb una llista de control la sala i la cuina, per si ens fa falta alguna compra d'última hora: *tuppers*, vaixel·la, material de servei, etc.

***Visualització per horaris i fotos d'un dia al restaurant***

- Elaborem un guió.
- Preparem un servei real de restaurant.
- Obertura, benvinguda, comandes, etc.

***I llestos per als primers dies  
de soft opening***

**JA ESTIC EN FUNCIONAMENT**



## *Com materialitzo el meu treball previ?*

### *Les bones pràctiques i el teu paper com a controlador*

## **El restaurant ja està obert**

### **Un cop obert comencen a sorgir problemes**

D'això, no n'has de tenir dubtes: sorgiran problemes, centenars de problemes, per molta experiència que tinguis. A més, si és el primer restaurant que obres, et resultarà molt més difícil. Hauràs de ser allà per a anar resolent els problemes a mesura que es vagin presentant.

Perquè normalment, un restaurant no falla perquè hagi sorgit un problema enorme, sinó perquè té centenars de problemes que, junts, en formen un de gran. Per a solucionar-los hauràs de mostrar la teva personalitat i comptar al restaurant amb un bon equilibri entre lideratge i equip.

### **El cap és qui més treballa. Predicar amb l'exemple**

En qualsevol projecte, i més en un de les característiques d'un restaurant, el cap és qui ha de treballar més. Aquí, i no a delegar tot el treball en els altres, és on es demostra la seva fusta de líder, el seu compromís i la seva responsabilitat.

El primer problema que sol haver-hi en molts restaurants és que, quan les coses comencen a anar bé, el líder pensa que ja es pot permetre arribar una hora més tard, o anar-se'n abans. No en tinguis dubtes: en aquest cas ho acabaràs pagant. Si, a més, les coses van malament, aquesta falta de compromís les agreujarà.

En tots els models, però sobretot en restaurants petits, el cap és qui ha de donar exemple i ser al peu del canó en tot moment. Durant tota la nostra carrera, els responsables d'elBullirestaurant seguien aquesta filosofia: eren els primers a arribar i els últims a anar-se'n a casa.

## La regularitat és fonamental

En un restaurant, cap dia és igual al següent. Com que es tracta se d'una disciplina i d'un sector basat en la reproducció artesanal, amb materials i elaboracions efímers, immediats, no es pot afrontar com si es tractés d'una indústria. En aquest context, els controls de qualitat, per molt molesta que pugui ser aquesta exigència, són essencials.

Per a mantenir l'actitud correcta en aquest sentit és molt important el dia a dia, escoltar la gent, fomentar la mentalitat d'equip, implementar un sistema que faciliti aquesta regularitat; per exemple, preveure reunions diàries en què es revisin els possibles errors comesos i es discuteixi sobre possibles millores en el sistema.

La creació d'una llista de control de la carta és fonamental. En aquesta llista han de figurar tots els plats de la carta i els elements que componen el plat, i una hora abans d'obrir, el responsable de cuina ha d'anar partida per partida marcant la llista i tastant totes les elaboracions. Amb això ens assegurem un control de qualitat. I és indispensable que el xef de cuina conegui tot els plats.

Hem de comptar, a més, que cada dia serà diferent. No serà el mateix un dia amb quinze coberts que un altre amb quaranta coberts i l'aforament complet. Les dinàmiques són molt diferents. Tres o quatre dies d'eufòria, amb serveis molt bons, ens poden portar a la relaxació. En realitat hi ha una infinitat de condicionants i variables que influeixen en aquesta regularitat, en aquesta constància del dia a dia.

***El més difícil no és arribar, sinó mantenir-se.***

## Normalitat i respecte en la relació amb els clients

Si mai fins ara has portat un restaurant, aviat t'adonaràs de la dificultat que té la relació amb els clients. I com pots imaginar, aquest punt és crucial. Al cap i a la fi, un restaurant és un contracte en virtut del qual el públic paga perquè tu els serveixis alguna cosa per menjar.

Com diem, es tracta d'una qüestió molt complexa, que hauràs de portar amb respecte, amb humilitat... o més ben dit, amb normalitat. Has de mostrar-te molt normal amb els clients. Si la teva naturalesa és cordial i tractes amb un client afable, no es presentarà cap problema. Però com en altres aspectes, cada dia és diferent i cada client, també. Molts cops, la frontera entre tenir raó o no tenir-ne és difusa, molt discutible. Has d'aconseguir un equilibri, sabent que no et pots permetre perdre cap client.

Com potser t'imagines, si tens èxit, mantenir una actitud normal es pot complicar molt. No és estrany començar a creure'ns-ho i, en conseqüència, sentir que podem imposar els nostres gustos i no respectar els del client. Dit ras i curt, pot ser que t'acabis creient el rei del mambo. Si a més fas cuina creativa, on tot resulta molt més subjectiu, saber qui té la raó és deu cops més delicat.

El que importa és mantenir una actitud normal, positiva, respectuosa. I aquesta actitud, per descomptat, s'ha de donar en tots els àmbits del restaurant: en el servei, però també en les reserves, en la benvinguda. Aquesta qüestió serà importantíssima en l'èxit i en l'evolució del teu negoci.

El servei ha de ser sempre respectuós; és igual que tinguem un bar de tapes que un restaurant d'alta cuina. Una altra cosa és que la nostra filosofia de servei sigui més informal, divertida, o per contra més seriosa i formal, ja que el concepte del restaurant farà que ens comportem més d'una manera o d'una altra. Però l'educació, el respecte i el somriure no pot faltar mai en cap restaurant, sigui del tipus que sigui.

## **El servei ha de tastar el que ven**

Una de les coses que et trobaràs és que molt rarament els cambrers han tastat els plats que menjaran els clients. De fet, hi ha molt pocs restaurants a tot el món en què els cambrers tastin els plats, principalment per una qüestió de costos. També ocorre que els cuiners no els han tastat, en tot cas només els caps de partida. En els dos casos és inacceptable.

Si hi penses una mica, veuràs que és una pràctica il·lògica, ja que es trenca una part molt important de la relació entre el servei i el client, hi ha una desconexió evident entre tots dos. I aquesta és una qüestió sobre la qual hauràs de prendre una decisió i, en cas que ho creguis necessari, solucionar-ho al més aviat possible, des de bon començament, tal com estarà previst en el manual d'operacions del servei.

És així de fàcil? N'hi ha prou de decidir què es fa? Realment és una decisió teva, però has de tenir totes les dades, saber realment el cost que representa. Des del punt de vista professional suposa una despesa, però la podem incloure en Control de Qualitat o R+D, perquè serà molt positiu tant per a la capacitat del personal com per al bon funcionament del restaurant.

Els cambrers han de saber el que venen per a no enganyar o aconsellar malament els clients; i els cuiners han de tastar sempre el que cuinen, a fi de conèixer el punt de cocció, de sabor, de sal, etc.

Suposem que:

61. Tens vuit cambrers i trenta plats a la carta.
62. Els plats es van renovant i acaben sent-ne setanta cada any.
63. Això representa 560 plats per als cambrers.
64. Suposant que hi ha cambrers que deixen el restaurant i d'altres que hi entren, podem calcular un nombre final de 800 plats.
65. Posem que cada plat et surt, en termes de cost, a 5 €...
  - El total són 4.000 € anuals, que es pot multiplicar per dos si hi sumes els cuiners.
  - Tu, com a empresari, decideixes: t'interessa o no t'interessa?

## Errors generals en cuina

Gran part de l'èxit dels primers mesos del teu restaurant és saber detectar al més aviat possible els errors que pugui haver-hi. Molts d'aquests són fruit de la falta d'experiència, i amb el temps els aniràs solucionant.

Per exemple, és molt típic desconèixer el valor d'un producte, per falta de referències o de cultura gastronòmica. Això et pot portar a pagar molt per productes que no valen tant i, al contrari, a vendre un producte per un preu inferior al seu valor.

Normalment, hi ha elaboracions que solen ser complexes i eleven el nivell de dificultat, per la qual cosa hem de tenir clar quins seran els errors més comuns a la cuina: per exemple, l'oxidació de la tonyina, els problemes d'humitat amb els xips de la nostra carta, la frescor del producte, etc.

També es dona freqüentment un desconeixement ja no del valor, sinó de la qualitat dels productes. Un cop més, és indispensable tenir referències sobre aquest aspecte, ja que d'una altra manera no sabràs si estàs servint la millor qualitat d'un producte.

Encara que ja hem parlat d'aquesta qüestió, val la pena insistir en un error freqüent: el dels restaurants en què ni el servei de sala ni els cuiners tasten el menjar que elaboren. És obvi que en aquest cas resulta impossible saber si el que servim presenta la qualitat desitjada.

Un altre error que pot ser que cometis si ets cuiner és pensar que la cuina és l'eix entorn del qual gira tot; és a dir, que el cuiner és el centre de l'univers i que tota la resta no importa. Això no és cert, evidentment. Un restaurant és un negoci complex, com ja deus haver vist a hores d'ara, i ha de

funcionar tot: la cuina, per descomptat, però també la sala, el personal de servei, les persones que “venen” el negoci o el donen a conèixer, etc.

És important tenir els tres punts següents ben controlats perquè no ens trobem problemes al nostre restaurant:

- 66. Saber comprar
- 67. Saber manipular i cuinar
- 68. Saber vendre

## **Error més comuns en cuina**

### **No tastar els plats**

Un dels errors més freqüents en aquelles persones que cuinen. **Deixar passar aquest detall evitarà saber si el plat quedarà bé o no.** Per a solucionar-ho es recomana tastar el menjar en diverses parts de la seva elaboració, així podrem identificar el seu gust i conèixer quin és el seu punt òptim.

### **No llegir la recepta completa**

Cuinar amb la recepta a mà és ideal, ja que hi haurà poca possibilitat d'equivocar-nos i complirem el receptari al 100%. **Molt sovint, en l'afany per cuinar i per fer les coses més ràpid, ens saltem passos importants en l'elaboració del menjar i al final ens queda mal fet.** És important llegir prèviament la recepta i seguir cada indicació al peu de la lletra perquè el plat quedi com esperem i no hi hagi sorpreses desagradables en el procés d'elaboració. Sempre que hi ha un dubte, hauríem de preguntar-ho al nostre superior.

### **No mesurar la quantitat d'ingredients**

Les receptes sempre tenen mesures recomanades per a la seva preparació. Aquestes mesures poden variar d'acord amb la quantitat de menjar que es vol fer, però sempre hi ha una forma precisa d'aconseguir-les. **Les persones no acostumen a tenir un mesurador d'ingredients i gairebé sempre se'n van en el càlcul corresponent;** cometre aquest error és molt comú i gairebé sempre té conseqüències. S'ha d'evitar alterar les quantitats dels ingredients i optar per seguir les recomanacions de la recepta. I no complir aquesta part és una falta de respecte envers el cap, que ha estat qui ha elaborat la recepta.



### Substituir ingredients

De vegades no tenim a mà tots els ingredients que ens demana una recepta i optem per reemplaçar-los per d'altres. Aquest error és molt freqüent, ja que per tradició arribem a pensar que un ingredient és semblant a un altre. Tanmateix, **la substitució gairebé sempre altera el sabor del menjar i fins i tot pot arribar a reaccionar malament en el moment de barrejar uns ingredients amb altres**. No ens hem d'inventar res: si no sabem alguna cosa, el millor seria preguntar.

### Fregir diversos aliments alhora

És molt comú aprofitar cada espai que ofereix la paella per a fregir els aliments. Has de saber que d'aquesta manera només aconseguiràs que els aliments triguin més a fregir-se i acabin quedant-se crus. Es recomana anar-hi posant els aliments en petites quantitats perquè cadascun tingui la cocció adequada.

### Fer servir productes de baixa qualitat

Els **productes** que fem servir per cuinar tenen un paper molt important a l'hora d'obtenir resultats amb la preparació del menjar. **Al mercat es poden trobar productes en moltes ofertes, però no sempre el més econòmic és el més convenient**. S'ha de procurar fer servir productes de bona qualitat perquè els resultats siguin agradables i tinguin més bon gust.

### Passar-se en el temps de cocció

A la cuina el temps és un gran aliat per a tenir bons resultats o per a arruïnar tota la preparació. **És molt important cuinar amb molta atenció i controlar el temps perquè els resultats siguin els esperats**. La majoria de receptes especifiquen el temps que ha de trigar la cocció i seguir aquesta indicació és molt bona idea.

### Mesurar malament la quantitat de sal

El moment d'afegir la sal sol ser un dels més complicats a l'hora de preparar menjars. **Molta sal o poca sol ser el problema més freqüent a la cuina**; per això, l'ideal és seguir les indicacions de la recepta i anar afegint-la en petites quantitats fins que tinguem el punt exacte.

### No rentar els aliments abans de fer-los servir

Aquest error sol ser més freqüent amb uns productes que amb d'altres. Cal tenir en compte que, al mercat, els productes estan exposats a una sèrie de gèrmens i agents que poden causar

descomposició i altres danys. Rentar els aliments, sobretot en el cas de fruites i verdures, ajudarà a netejar-los per a alliberar-los d'agents nocius abans de portar-los a taula.

**En definitiva, tots aquests errors, els podrem corregir si ens acostumem a tastar els plats. Tastant els plats i amb sentit comú, els errors a la teva cuina seran menys freqüents.**

## **Errors generals en sala**

Ja hem dit que el servei de sala no només és l'altre 50% d'un restaurant, sinó que és la baula que posa en relació el client amb la cuina, l'encarregat de servir les elaboracions i les begudes i de fer que el comensal passi un moment inoblidable. Així, hem de cuidar al màxim tot el que està relacionat amb aquest aspecte.

Un factor negatiu referent al personal de sala és que, mentre que la cuina està en auge pel que fa a la professió, en el cas del servei de sala s'està perdent l'ofici.

Si tens la sort de comptar amb professionals que coneguin realment les característiques de la seva professió, el pas següent, que resulta vital, és aconseguir una brigada estable, que vagi coneixent la idiosincràsia i les particularitats del restaurant.

A continuació mostrem les deu pitjors coses que solen fer els cambrers, aquelles coses que ens treuen les ganes de tornar a un restaurant:

### **La benvinguda**

És increïble que arribis a un restaurant i que no et saludin o ni tan sols et mirin. Sembla mentida, però sol ser així. Això és una falta de respecte i de professionalitat total.

El primer ha de ser una salutació, acompanyada d'un somriure, i oferir algun aperitiu. Després ja veurem si tenen la taula preparada o no.

### **La mirada**

Quan el cambrer camina pel restaurant –ocupat o no– i els seus ulls sembla que miren a tot arreu menys a la teva taula. Alces la mà tractant de cridar l'atenció i, quan això no funciona, comences a augmentar els moviments corporals acompanyant-los de requeriments verbals: “Sisplau, disculpa...”. No vols parlar gaire fort per no cridar l'atenció dels altres clients, però es giren tots els comensals menys el cambrer. L'efecte de la no-mirada s'acompanya normalment d'una lleu sordesa.

### **La inseguretat**

Normalment, quan un cambrer no sol estar segur de la composició dels plats o de quin plat ha d'aconsellar, passa un fet curiós: perquè no se'l vegi insegur, normalment per quedar bé sol anar als plats més cars o als plats més grans. Potser pensa que, si són més cars, seran més bons, i pel que fa als plats més grans, que almenys no es quedaran amb gana...

### **La xerrameca**

El teu cambrer està recolzat a la barra, la teva comanda refredant-se allà a sobre, mentre ell o ella discuteix de manera acalorada sobre coses molt importants amb la persona de darrere del taulell.

### **El compte**

Que el compte trigui més que el plat principal és un clàssic.

### **No ho sé, és que no ho he tastat...!**

Aquesta és una altra de les frases que pot parlar més malament de la nostra professionalitat i de la del nostre restaurant.

### **La discussió**

La famosa trampa de l'aigua amb gas o sense gas és un clàssic.

### **La complicitat**

“Jo he dit a la cuina que ho volies sucós, però ells sempre fan el que volen”. El fet de desacreditar el treball d'un company per a arreglar un problema nostre sol ocórrer, però no ens deixa en bon lloc.

### **La desmemòria**

La generació de cambrers professionals que agafaven una comanda de dotze persones sense anotar res i portaven a cadascú el seu plat sense equivocar-se està en perill d'extinció.

Per això es va inventar el cambrer de llapis i paper. El problema comença quan els cambrers d'avui tracten d'evitar el “paperot” i agafen la comanda sense prendre'n nota: fan dues passes des de la taula cap a la cuina i ja t'adones que alguna cosa va malament. Que han tingut algun oblit. Un subgènere del desmemoriat és el que ho anota tot i igualment ho porta tot malament. Sense paraules.

## El desconeixement

“No sé què porta la salsa, crec que és crema de fongs o maionesa, però no n'estic segur”. La majoria dels cambrers d'avui dia no coneixen els ingredients, no saben de formes de preparació i tampoc sembla que els interessi. Un cambrer bo ven el plat, l'explica i el recomana. Si no coneix els plats, difícil és que pugui sortir alguna cosa bé de l'experiència gastronòmica.

## Ja estàs en ple funcionament: necessites controlar

Has aconseguit engegar una maquinària realment complexa. Des que vas tenir la primera idea o vas pensar el primer concepte del teu restaurant, t'has multiplicat en mil tasques i accions relatives a supervisar, tramitar, impulsar, negociar, contractar, comprar... Tot això ha seguit de manera més o menys fidel el pla previst (sempre hi ha desviaments no previstos... que si hi ha sort acaben desembocant en la mateixa carretera).

El cas és que ara ja has deixat tota aquesta fase enrere i estàs en ple funcionament. I això significa que no només has de dur a terme totes les tasques i operacions relacionades amb la teva activitat com a cuiner, com a restaurador o com a propietari, sinó que has de vigilar que tot marxi bé. Dit d'una altra manera, necessites controlar.

Controlar què? Controlar la qualitat de la matèria primera que et porten els proveïdors, controlar la regularitat en la producció, controlar la qualitat del servei. Controlar els guanys i les pèrdues. En cada manual d'operacions que has vist en les pàgines anteriors s'expliquen els elements que cal controlar.

## Com controlo i gestiono el dia a dia

- Organització interna
- Detecció i alineació de líders

## El concepte d'auditoria

Hem de crear-nos una fórmula per a poder auditar-nos a nosaltres mateixos: fer unes anàlisis de la situació i detectar on són els errors i solucionar-los.

El model de treballar en el dia a dia de BARRI és un exemple per a seguir apostant per la qualitat i anar millorant el teu restaurant. L'equip es preocupa de superar-se i de fer millores contínues.

## Com controlo la qualitat del meu producte

El control de qualitat no s'ha de fer només abans d'obrir les portes del restaurant, sinó que durant tot el dia cal anar corregint els errors.

Són importantíssimes les reunions d'equip, per tal de comentar com va ser el servei del dia anterior i millorar els errors si és que n'hi va haver, i també informar dels canvis del menú i els suggeriments del dia.

### Els moments clau

- Arribada i emmagatzemament de la compra.
- Manipulació dels aliments, temperatures, minves, etc.
- Controlar les elaboracions abans d'acabar-les i no deixar-les per a última hora. Veure el pas a pas de la recepta, perquè no hi hagi errors.
- Llista de control just abans d'obrir.
- Estar concentrat en el servei, ordenat, controlant les comandes i posant ATENCIÓ a les coccions dels productes. No serveix de res tenir tota la *mise en place* ben feta si després ens desconcentrem i no cuinem bé el producte.

Si això ho fem diàriament, és molt probable que no cometem errors.

El personal ha d'estar mentalitzat de tot això. I que tots els dies a la mateixa hora sigui una cosa rutinària. Serà l'única manera que ho entenguin.

## In situ: com són els resultats d'acceptació dels nostres clients?

És molt interessant tenir informació per a saber els resultats de satisfacció dels nostres clients.

Per poder saber què pensa la gent de nosaltres, hem de crear una fórmula que ens ajudi. I una cosa que podem fer són les estadístiques: dels plats més venuts, dels que menys, del temps que passen els clients a taula, etc.

### Contacte amb els clients per servei

Tenir una conversa directa amb els clients al mateix restaurant i poder-los preguntar què els ha semblat el sopar, l'experiència, si hi ha hagut alguna cosa que poden millorar, etc. Tots aquests comentaris són importants per a parlar-ne en la reunió.

La majoria d'aquests comentaris ens ajudaran a ser millors i a entendre més el que el client busca.

Una cosa és el que vulguis oferir tu al teu restaurant i una altra, de vegades molt diferent, el que el client vol percebre.

### **Anàlisi a les xarxes socials**

I una altra eina que tenim a l'abast, gràcies a les noves tecnologies, són les xarxes socials: tant les pròpies com les dels altres, ens mantenen informats del que pensen les altres persones del nostre establiment.

Com ja saps, a Internet hi ha diverses pàgines on podem veure els comentaris tant positius com negatius: Tripadvisor, per exemple, és una manera de detectar el que els diferents clients pensen de nosaltres.

És bo llegir els comentaris, tant els positius com els negatius: ens faran veure el seu punt de vista i no han de fer-nos canviar necessàriament, però és cert que quan són molts els que coincideixen, alguna raó deuen tenir.

### **El control de qualitat de les matèries primeres**

La persona responsable del departament té com a obligació definir setmanalment:

- Els horaris
- Els responsables de les tasques

### **Procés de recepció de la matèria primera**

69. Quan el proveïdor arribi, cal anotar l'hora d'arribada i el nom de qui rep la comanda en el full de control de recepció de proveïdors.
70. S'ha de verificar que la qualitat i les característiques dels productes que es reben siguin les indicades en la comanda o en les fitxes tècniques de producte. Cal posar una atenció especial als embalatges, en la manera com ens envien els productes, les dates de caducitat i la seva temperatura, especialment amb els productes més delicats com els peixos, el marisc, les carns...
71. S'ha de comprovar que el pes indicat en l'albarà del proveïdor coincideixi amb el pes dels productes que porten i el pes que s'ha demanat; qualsevol excés de pes considerable no ha de ser rebut i serà retornat al proveïdor. En cas que no pugui ser retornat al moment, cal contactar immediatament amb el proveïdor per a coordinar una altra data de devolució.

72. No s'ha de rebre cap producte que no estigui indicat en cap format de comanda o del qual no es tingui coneixement que s'ha demanat.
73. Qualsevol incidència amb algun producte ha de ser anotada en el full de control de recepció de proveïdors per a poder monitoritzar la qualitat del servei.
74. En cas que un proveïdor falli a l'hora de portar algun producte, cal demanar-lo, si pot ser, a un altre proveïdor perquè arribi el mateix dia.

### **Conservació dels aliments i manteniment de l'estoc**

- Quinzenalment, cal fer un recompte físic de tots els ítems de l'inventari.
- Els inventaris físics s'han de comparar amb els que hi ha en el sistema.
- Cal elaborar un informe amb les quantitats que no coincideixen dels inventaris, incloent-hi les baixes anotades del format de baixes.

### **Magatzem d'aliments**

- Convé situar tots els productes segons la data de recepció i la data de caducitat, de manera que sempre s'utilitzi primer el que més temps estigui emmagatzemat o el que estigui més pròxim a la data de caducitat.
- Cap producte no pot estar en contacte directe amb el terra o bloquejant alguna àrea del magatzem.
- Cal mantenir l'ordre i la neteja regular de la zona.

### **Cellers de vi**

- Cal portar el control de les temperatures de les neveres i verificar periòdicament l'estat dels productes que contenen.
- Hem d'organitzar tots els ítems per vins en les prestatgeries indicades per a fer-ho.
- Tots els vins han d'estar emmagatzemats de manera adequada, sense amuntegar-los i amb l'etiqueta visible.
- Hem de situar tots els productes segons la data de recepció i la data de caducitat, de manera que sempre s'utilitzi primer el que més temps estigui emmagatzemat o el que estigui més prop de la data de caducitat.

- Cal mantenir la neteja regular de la zona.

### Neveres

- Cal portar el control de les temperatures de les neveres i verificar periòdicament l'estat dels productes que contenen.
- Hem d'informar el dept. de Manteniment de qualsevol anomalia.

### Congeladors

- Cal portar el control de les temperatures dels congeladors i verificar periòdicament l'estat dels productes que contenen.
- Hem d'informar el dept. de Manteniment de qualsevol anomalia.

## Com controlo el que guanyo o perdo?

Ara ja has engegat el teu negoci i és el moment de posar en pràctica els sistemes de control que desenvoluparàs abans d'obrir.

És important que, en el teu full de processos o manual d'operacions, tinguis previstes les tasques de control per a convertir-les, d'aquesta manera, en una qüestió natural del mateix restaurant. De fet, molts punts de les tasques de control s'han de donar des del primer dia.

És vital que en la teva tasca de controlador siguis conscient que un sistema de control s'ha de moure en un equilibri estable de cost/benefici. En altres paraules, el sistema de control no et pot costar més del que pretenguis estalviar-hi. Agafant un exemple radical, no tindria sentit que per a controlar l'estoc de cebes, contractis un vigilant les 24 hores del dia.

***El controlador no pot ser l'executor***

## Elaboració de quadres de comandament (vegeu la plantilla de RRHH)

Així, els punts clau de control que tractarem en aquest capítol, seran:

- Control de caixa
  - Programa informàtic
  - Establir el procés
  - Atenció



- Sistemes actuals
- Control pressupostari
  - Compres de matèria primera/consum
    - Control de preus a proveïdors
    - Control d'albarans de lliurament
    - Control d'estoc
  - Recursos humans
  - Previsió de facturació
- Controls econòmics
- Visualització del pressupost
- Desembre; agenda anual

### Control de caixa

Com hem vist en l'apartat de noves tecnologies, hi ha nombrosos programes informàtics que t'ajudaran en el control de caixa.

Com comprendràs, aquest és un punt crític del teu restaurant, ja que serà el punt principal d'entrada d'ingressos.

D'aquesta manera, cal que estipulis un procés de caixa/cobrament molt rigorós i poc flexible, per a evitar “portes posteriors” en el tancament de caixa, encara més si has de ser tu la persona encarregada de cobrar o de tancar la caixa.

En aquest aspecte, el programa de gestió que contractis t'hi pot ajudar molt, establint drets i funcions d'ús per als diferents usuaris.

Malgrat aquesta opció, sigues realista: no és viable que una persona en tot el restaurant pugui cobrar (tret que tinguis un gran volum de facturació).

Perquè puguis agafar-ne alguna idea, tot seguit et deixem algunes metodologies que ara mateix hi ha en pràctica:

- **Cobrament centralitzat**
  - Una única persona té accés a la caixa, i és ella de forma exclusiva qui té accés als diners.

- **Cobrament descentralitzat**

- Amb caixa única: en aquest cas, els cambrers tenen accés a una única caixa, de manera que resulta molt més difícil poder detectar els possibles errors.
- Amb caixes individualitzades: cada cambrer és l'encarregat de la seva caixa, per la qual rendeix comptes de forma individualitzada.

És imprescindible que tot el personal que tingui contacte amb la caixa, ja sigui per a manipular efectiu, cobrar amb targeta o bé per a efectuar comptes, estigui plenament format per a evitar possibles errors que puguin desviar la informació comptable.

D'altra banda, és molt important que estableixis un segon control al tancament de caixa. És a dir: hauràs de tindre una persona encarregada del tancament de caixa que procurarà identificar possibles manipulacions de la gent que tingui accés a la caixa i, en segon lloc, una altra persona (que pots ser tu mateix) que controli el tancament de caixa i les possibles males praxis.

### **Control pressupostari**

El control pressupostari et permet comparar els objectius fixats amb la realitat del teu negoci, de manera que puguis quantificar les desviacions per a definir així les mesures correctores oportunes dels possibles errors o males previsions que afecten el teu resultat operatiu.

El que vas establir en el Pla de Negoci ha de ser el que regeixi el teu control pressupostari. Potser no seràs tu qui executarà la tasca comptable; tanmateix, has de fer partícip la persona que ho faci de com i per què vas decidir unes partides concretes i els criteris que van regir la teva decisió per a poder, així, fer un control pressupostari sense desviacions fruit d'un tracte poc correcte de la informació.

D'aquesta manera, les grans famílies de despeses bàsiques que hauràs de tenir seran:

- Recursos humans
- Lloguer
- Matèria primera
- Despeses generals

El més recomanable és que facis un control pressupostari pel global del teu negoci, però també per cada activitat extraordinària que executis: per exemple, si organitzes algun tipus d'esdeveniment fora del restaurant, si imparteixes un curs...

A partir d'aquí pots definir les subcategories que consideris oportunes, amb la finalitat d'adequar-les a la realitat del teu negoci: per exemple, en recursos humans pots diferenciar entre personal de cuina, administració, sala... O en matèries primeres, entre begudes i menjars.

Amb tot, quins són els fets més típics pels quals es produeixen desajustaments en el control pressupostari? Seguidament en veurem alguns.

### **Control d'albarans de lliurament**

Tal com hem vist en la pàgina de distribució de l'espai del teu local, hauràs de destinar una zona a la recepció de comandes. Aquesta pot ser diferent per al gènere de sala i per al gènere de cuina, ja que físicament s'emmagatzemaran en zones diferents. Tanmateix, el control que detallem a continuació és vàlid per a tots dos. Quins problemes puc tenir?: el cuiner compra malament?, el cuiner compra a un amic?, el cuiner compra a proveïdors diferents?, es perden els albarans?

### **Descoordinació de comptabilitat i responsable de compra**

És imprescindible que hi hagi una bona coordinació entre el responsable de compra i el departament comptable. Normalment, el departament comptable és l'encarregat d'efectuar l'ordre de pagament; tanmateix no ho solen revisar si efectivament la factura és correcta, de manera que pot haver-hi errors de coordinació. Et proposem aquestes senzilles mesures de control, de manera que puguis establir un sistema de control bàsic.

- La factura és rebuda per l'encarregat de compra, qui la ratifica i la fa arribar a Comptabilitat.
- Comptabilitat revisa les factures amb els albarans i prepara el fitxer de pagament.
- L'encarregat de compres revisa el fitxer de pagament.
- S'executa el pagament.

### **Control de preus de compres (preus i volums)**

Una altra qüestió que pot desviar l'adequació del teu control pressupostari són els preus i els volums de compra.

Això pot ser per nombrosos motius: des d'una mala previsió de compres, que obliga a proveir-se d'altres proveïdors o fins i tot de comerços de la zona, fins a una mala gestió de l'estoc, i per tant acabes llençant producte en mal estat.

Per això és molt important un bon sistema de compres i estar pendent en el dia a dia del seu grau de compliment.

Tot i això, malgrat tenir un bon sistema de compra i planificació, una pujada de preus del proveïdor pot desviar la teva previsió. En aquest cas, és imprescindible tenir un calendari anual on es reflecteixi:

- La data de pujada de preus
  - Podràs avançar compres, de manera que estalviïs certa quantitat.
  - Aprofita aquests moments per a negociar.
- Els productes de temporada
  - Evitaràs oferir plats fora de temporada en què el cost és molt més alt i la qualitat, inferior.
- El venciment de ràpels
- Diversos: gèneres pendents d'enviament sense càrrec, campanyes promocionals...

D'altra banda, almenys un cop al mes, hauràs de puntejar els preus dels proveïdors perquè puguis identificar canvis de preus inesperats, per casos com aquests:

- El proveïdor oblida aplicar una promoció negociada prèviament.
- El proveïdor envia una referència substitutòria a un preu més alt.
- Per similitud, el proveïdor envia una referència equivocada (p. ex., demanes Brugal Extraviejo i t'envien Brugal Añejo).

D'altra banda, hi ha productes que, per la seva importància en volum de negoci, mereixen una atenció especial i que portis un control exhaustiu del seu volum de consum, i també certs proveïdors als quals faràs compres de més valor.

### **Visió global dels RRHH**

Quant al control pressupostari dels recursos humans de la teva empresa, igual que en altres partides, hauràs d'haver marcat prèviament uns objectius tant quantitatius com qualitatius, de manera que puguis anar controlant els objectius marcats i establir tendències que puguis anticipar en anys futurs.

Així, et recomanem controlar les despeses segons el departament (cuina, sala, administració i direcció), amb les indemnitzacions corresponents.

D'altra banda, pel que fa a la qualitat, és interessant que registris el nivell de rotació mensual, les baixes laborals i el nombre de vacances consumides aquest mes.

Adicionalment, també hauràs de portar un control dels dies de vacances generats i consumits per la plantilla (vegeu el capítol de RRHH).

En aquest quadre de comandament, controla també el calendari laboral de finalitzacions de contractes i renovacions, de manera que puguis planificar-te tan bé com puguis.

També pots considerar necessari portar un control del passiu laboral, que inclou l'import de les vacances pendents, i de les indemnitzacions per finalització de contracte i per acomiadament improcedent.

### ***Previsió de facturació***

Aquesta ha de ser la teva preocupació número 1 en el dia a dia al capdavant del restaurant. Moltes vegades, els esforços se centren a reduir despeses operatives i s'obvien les possibilitats d'obtenir una facturació més alta en el teu negoci.

D'altra banda, una bona previsió de facturació et servirà per a poder derivar moltes de les altres despeses, com ara el personal o la matèria primera.

Per a elaborar una bona previsió de facturació, t'has de basar en la tendència de vendes, en l'històric i en la planificació de reserves.

Al web trobaràs plantilles per a poder elaborar la teva previsió de facturació, i també un mètode per al seu seguiment.

### **Control de qualitat**

En aquest cas ens referim a un camp que no condiciona directament el teu compte d'explotació, però que és indicador de la teva acceptació al mercat; és a dir, l'opinió que obtenen els teus clients del negoci.

D'aquesta manera, resulta molt recomanable portar un control sobre alguns indicadors de qualitat, como bé podria ser la ràtio de propines sobre la facturació, les últimes opinions de clients publicades en portals de restauració, etc.

### **Control de vendes**

És important que estableixis un sistema que et permeti veure la tendència de vendes del teu local, ja no només de forma quantitativa (volum de vendes) sinó també qualitativa: tiquet mitjà, productes més venuts, cistell típic...

Així, de forma periòdica (diària, setmanal, mensual...) hauràs d'elaborar un informe mitjançant el qual identifiquis les raons que afecten el compte d'exploració del teu negoci.

Una vegada tinguis elaborat aquest informe, t'hauria de servir per a contestar preguntes com ara: per què amb els mateixos tiquets de venda facturo menys/més? Per què ha baixat/pujat el tiquet mitjà? Quins productes he de vendre per a fer pujar/baixar el tiquet mitjà?

Como pots veure, les conclusions que vagis traient seran correlatives, de manera que començaràs per un nivell general i a poc a poc aniràs aprofundint fins que trobis la resposta correcta.

Les variables mínimes que hauries de controlar serien les següents:

- Estadístiques de venda
  - Volum de tiquets generats
  - Tiquet mitjà
  - Total d'unitats venudes
  - Preu mitjà d'unitats venudes
  - Vendes per franja horària
    - Volum de tiquets generats
    - Tiquet mitjà
- Estructuració de vendes
  - Percentatge de venda de beguda
    - Les tres referències més venudes
    - Les tres referències menys venudes
  - Percentatge de venda de menjar
    - Les tres referències més venudes
    - Les tres referències menys venudes
  - Relació menús/total de vendes

### **Control de preu a proveïdors**

És important controlar i poder negociar el preu amb els proveïdors. No ens podem confiar, ja que de vegades alguns productes solen ser més cars d'un dia per l'altre, sobretot en els productes del mar.

Per això, de vegades és bo tenir diversos proveïdors del mateix producte, per a poder comparar preus. O, al contrari, si ens ve de gust treballar amb un proveïdor i fidelitzar-nos amb ell, amb aquest sí que podrem negociar sempre i pressionar-lo una mica.

La relació amb els nostres proveïdors té una gran importància per al nostre negoci: hem de fer-los veure que si ells fallen, fallem nosaltres.

### Control d'albarans de lliurament

- Cal signar els albarans amb el nom amb lletra llegible, la signatura i el segell de “rebut”.
- S’han de guardar de manera adequada, organitzats per setmanes i proveïdors per a facilitar les tasques de pagament per part de l’equip comptable.
- Hem d’organitzar els set dies de la setmana de manera diferent, etiquetats amb fulls de comandes i control de proveïdors corresponents a cada dia en què es lliuren les comandes, per tal de facilitar qualsevol consulta per part de l’equip.
- Setmanalment, cal buidar les carpetes diàries i arxivar-les en una carpeta setmanal amb dates.
- S’ha de fer servir una carpeta diferent per a cada tipus d’inventari i format, organitzada per dates.
- Totes les carpetes han d’estar organitzades en prestatgeries, en un lloc visible per ordre cronològic i per famílies.
- És important comparar els albarans amb les factures i comprovar que està tot correcte.
- Una vegada que estigui controlat aquest pas, cal enviar la factura grapada amb l’albarà al departament de Comptabilitat o a la gestoria perquè procedeixin al pagament mensual.

### Visualitzar un dia al teu restaurant

Aquest és un exemple personal, però és clar que aquesta visualització pot canviar segons cada persona i les necessitats i els horaris de cada restaurant.

|     |                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 h |                                                                                                 |
| 8 h |                                                                                                 |
| 9 h | Gestoria i papers del restaurant<br>Possibilitat de visitar el mercat i veure producte suggerit |

JA ESTIC EN FUNCIONAMENT  
Com materialitzo el meu treball previ?  
Bones pràctiques i el teu paper com a controlador

|             |                                                                                        |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10 h</b> | Rebre la compra i començar amb la <i>mise en place</i><br>Reunió de cuina              |
| <b>11 h</b> | Arribada de sala i organització del servei<br>Confirmar les reserves<br>Reunió de sala |
| <b>12 h</b> | Dinar del personal<br>Reunió de sala i cuina                                           |
| <b>13 h</b> | Obertura del servei                                                                    |
| <b>14 h</b> |                                                                                        |
| <b>15 h</b> |                                                                                        |
| <b>16 h</b> | Tancament del servei<br>Caixa. Reposar i muntar sala                                   |
| <b>17 h</b> | _____                                                                                  |
| <b>18 h</b> | _____                                                                                  |
| <b>19 h</b> | _____                                                                                  |
| <b>20 h</b> | Arribada de l'equip<br>Reunió i <i>mise en place</i>                                   |
| <b>21 h</b> | Obertura del servei de nit                                                             |
| <b>22 h</b> |                                                                                        |
| <b>23 h</b> | Tancament del servei de nit<br>Comandes                                                |
| <b>24 h</b> | Estadístiques<br>Informe del servei                                                    |
| <b>1 h</b>  | Tancar caixa<br>Albarans per a lliurar-los a Comptabilitat                             |



**HA PASSAT UN TEMPS,  
I ARA QUÈ?**



## *El negoci és rendible, tu o vosaltres esteu contents*

### **Ha passat un temps (1, 2, 3 anys...)**

Ja han passat els primers anys des que vas decidir emprendre el teu camí i tens la sensació que ho tens tot estabilitzat. Segurament has passat moments molt durs, amb desviacions respecte del que tenies planificat, però al final, malgrat les possibles desviacions, sempre has tornat al camí que t'havies marcat.

No només has passat per desviacions, també per enormes impediments i entrebancs que t'han costat molt solucionar. Tanmateix, n'has pogut aprendre enormement.

Tot i així, no ets al final del camí, ets just al mig. Aquí és on el teu instint i la teva intuïció, als quals fèiem referència al començament del llibre, han d'estar actius al 100%.

Pot ser que et sorprengui aquesta afirmació; amb tot, és en aquest moment en què la relaxació, la confiança donada per l'èxit, o simplement la monotonia, pot fer que tot l'esforç realitzat fins al moment se'n vagi en orri.

Així doncs, ets en una fase d'anàlisi, en què d'una manera o d'una altra t'has de replantejar/analitzar profundament el teu negoci per a, almenys, revisar que tot està bé.

### ***El 50% de la inauguració desapareix en el camí***

#### **És el moment de revisar tot el que havies fet (el Pla de Negoci)**

Abans de res, t'has de plantejar si els teus objectius i tots els processos que vas idear al començament, els has anat complint. El fruit d'aquesta reflexió et permetrà veure en quin grau has aconseguit el que vas idear al principi.

No et prenguis aquesta reflexió o revisió com una cosa banal, al·legant que el teu negoci ja funciona. Pensa que podries estar oblidant algun aspecte que faria créixer el teu negoci de forma automàtica.

Així, les conclusions que has de treure d'aquesta reflexió són:

- Què no estic fent i hauria de fer? Potser no s'apliquen mètodes de control, o servei...

Per a l'estabilitat del teu negoci has de corregir aquests aspectes i cenyir-te als mètodes que vas desenvolupar al principi o, almenys, rectificar-los perquè aquests manuals s'adaptin al teu negoci i sostenir-los sobre uns fonaments estables.

- Són correctes els manuals que vaig aplicar de bon començament?

És molt probable que hi hagi aspectes que vas imaginar o vas planejar d'alguna manera, però que després no són viables per moltes qüestions (falta de personal, escassetat de recursos, manca d'organització, deixadesa...).

Així, hauràs d'adaptar-los a la teva realitat de manera que siguin més realistes. Més endavant veurem com aquestes correccions, que no deixen de ser el reflex de la teva experiència, et permeten elaborar un manual d'implantació del teu model de gestió.

- Com es troba el meu negoci?

Faràs una comparativa d'"el que havia d'haver estat" vs. "el que és".

En aquest punt de l'anàlisi, ja tindràs una primera impressió de com es troba el teu negoci i fins i tot hauràs detectat punts millorables.

Malgrat els punts que cal millorar, et pots plantejar paral·lelament fer créixer el teu negoci. Així, hauràs de continuar analitzant alguns aspectes que poden influir en la teva decisió final.

## **Ara ja ho he revisat: como analitzo si tinc futur?**

Fins ara hem fet una revisió amb l'ajuda del Pla de Negoci i els manuals que vam elaborar abans de la inauguració.

Amb tot, t'has de plantejar una sèrie d'aspectes que et permetin conèixer si el teu negoci té el futur més o menys garantit. Evidentment, no hi ha una fórmula exacta, però el mètode de reflexió exposat a continuació et permetrà contestar a les respostes oportunes.

Així, hauràs d'analitzar dues dimensions, en dues vies:

### **Introspecció (en dos sentits):**

#### **Empresari**

- Tinc ganes de créixer?

- Tinc alguna cosa nova?
- Sé com fer-ho?
- La meva situació personal
- Els meus recursos
- etc.
- Revisió del compliment d'expectatives (emocional)

#### **Empresa/local**

- Salut financera de la meva empresa
- Com es troba el meu equip/anàlisi del clima que hi ha amb el personal
- Perspectiva econòmica (si no faig “res”, la meva empresa creix)
- Estat del meu local; necessitats d'inversió
- Revisió pressuposat/realitat

#### **Extrospecció (en dos sentits):**

##### **Negoci**

- Quines són les noves tendències
- Com és el meu local en aquest sentit
- etc.

##### **Context econòmic**

- Com es desenvolupa l'economia en termes generals
- Quin és el paper del meu sector respecte de l'economia

#### **Com el vull i l'he de fer evolucionar?**

Responent a totes aquestes preguntes, tindrem una visió global del nostre negoci, de nosaltres i del nostre equip, de les nostres perspectives...

Així, ja ens podem plantejar de quina forma volem créixer. És molt probable que ja ho tinguis molt clar, però, igualment hauràs d'analitzar-ho, testar-ho i millorar-ho abans d'embarcar-te en un nou projecte.

Com veuràs, molts dels passos descrits, segurament et recordaran el que ja vas fer els mesos abans d'obrir; és a dir, fer créixer la teva empresa no deixa de ser un projecte nou i hauràs de fer-ho de manera que tinguis tots els aspectes tan controlats com sigui possible.

### **Anàlisi d'objectius**

En l'apartat anterior ja han sortit alguns motius pels quals voldries créixer, però ara és el moment de tractar-los amb profunditat i reflexionar-hi profundament.

Alguns dels motius pels quals vols créixer poden derivar d'un motiu econòmic, d'un motiu conceptual o per evolució personal de la teva carrera.

- Motius econòmics: vull generar més volum de negoci i augmentar el meu benefici...
- Motius conceptuals: crec que el meu concepte actual no té futur, o les tendències en gastronomia estan canviant (de cuina creativa o tècnica a cuina tradicional).
- Per evolució personal de la carrera: reputació com a cuiner, o per a fer un pas més (hi ha cuiners que no es volen passar tota la seva carrera al capdavant d'una cuina).

### **Tipus de creixement**

És probable que els motius pels quals vols créixer siguin variats i fins i tot de diversos tipus, però hauràs de tenir en compte que sempre et mouràs entorn d'aquests eixos:

#### **Conceptualment i/o volum de negoci**

- Transformació de concepte
- Més luxe, més qualitat
- Esdeveniments
- Replicació de concepte (com si fos una franquícia)
- Ampliació de l'espai
  - Trasllat
  - Local adjacent



- Muntar un nou restaurant (mantenint l'actual)

### **Emplaçament**

- Dins
  - Transformar el concepte
  - Luxe, qualitat
- Fora
  - Ampliar
    - Trasllat
    - Confrontant
  - Muntar un nou restaurant (mantenint l'actual)
  - Franquiciar/replicar
- Mixt
  - Banquets (preparació de cuina local/servei fora)

Com veus, ens movem en dimensions que ens porten a les mateixes formes de creixement; així, doncs, hauràs de definir, com a primer pas, els eixos sobre els quals et mous.

### **Pla d'expansió a mitjà i a llarg termini**

En aquest apartat veurem com podem crear un pla d'expansió de forma eficient, perquè t'ajudi a tenir una visió global de la capacitat potencial de creixement de la teva empresa.

En la pràctica, un pla d'expansió t'ha de servir perquè les persones externes a l'empresa (bancs, inversors, possibles socis...) compreguin la seva solidesa actual i puguin avaluar el potencial de creixement que plantejes.

Tingues en compte que el concepte d'expansió és molt ampli, no pensis només a obrir un altre negoci: pot ser que vulguis comprar certa maquinària que et doni un valor afegit sobre els teus competidors; per això, has de reflectir en el teu pla d'expansió la teva confiança en el potencial d'aquesta inversió que necessites.

Així, els punts que ha d'incloure el teu pla d'expansió són:

- Descripció de l'empresa: breument hauràs de fer una descripció de la teva empresa aportant dades de la seva història, com ara la seva evolució (assoliments i èxits). No t'oblidis de descriure'n els objectius, els actius principals i el mateix equip.
- Proposta de creixement: hauràs d'incloure-hi una explicació breu de per què vols créixer i com penses fer-ho. Afegeix-hi informació tècnica (plànols, catàlegs...) i econòmica (pressupost d'inversió i un pla d'acció per a engegar-la). És important que en el pla d'acció detallis el nivell de compliment de cada pas que et marquis. En aquest punt inclou també els possibles tràmits administratius que pogués comportar el teu pla de creixement.
- Estudi de mercat.
  - Política comercial: defineix el públic objectiu al qual et dirigeixes i al qual penses dirigir-te en un futur, i assenyalas les estratègies de màrqueting que seguiràs. En cas que canviï, perfila amb detall aquests canvis.
  - Hauràs de detallar quina és la teva competència, ja sigui a la mateixa zona o bé conceptualment, incloent-hi com tractes de diferenciar-te. També hauràs de definir per què creus que amb la teva elecció de creixement aportaràs més valor afegit.
- Capital humà: aporta informació dels actius humans de l'empresa. En ells recau part de l'èxit del teu creixement. Descriu les habilitats del teu equip, més encara si la teva oferta gastronòmica se sustenta sobre la reputació d'un xef.
- Informació financera: hauràs d'aportar informació financera de la teva empresa, des del volum d'ingressos i despeses fins al patrimoni net, l'endeutament... Afegeix-hi també com pot canviar aquesta situació gràcies al creixement que persegueixes. Basa't en el capítol del Pla de Negoci per a desenvolupar aquest punt. És un aspecte crucial, ja que serà on demostraràs el nivell de rendibilitat i que la inversió que necessites per a créixer serà positiva.

Com veus, un pla de creixement és la descripció del teu negoci a mitjà/llarg termini de manera que, al final, acabaràs plantejant un document semblant al que vas idear al principi; aquesta és la idea: expansionar la teva empresa és un moment d'incertesa que pot fer enfonsar tot el treball fet fins ara, per això val la pena analitzar-ho profundament per tal de créixer sobre una base sòlida.

### **Transformació del concepte**

Les tendències canvien en molts casos, i la gastronomia no s'escapa d'aquest fenomen. Així, el concepte que abans et funcionava, és probable que notis que s'esgota, o bé que ja no causa el furor que tenies al començament.

En aquest cas has d'analitzar amb profunditat la situació del teu concepte, cap on evoluciona la competència... És a dir, elaborar de nou un breu estudi de mercat que et doni la informació necessària per a alimentar el teu instint i trobar la fórmula que et garanteixi la supervivència.

Un canvi de concepte pot ser totalment radical, plantejar un nou restaurant, o bé el pots transformar de forma orgànica, potenciant de forma gradual algun aspecte del teu restaurant, de manera que creixis en facturació, reconeixement...

En qualsevol cas, planteja l'estratègia de forma planificada i estudia'n la viabilitat; no deixa de ser un nou projecte, per la qual cosa t'obligarà a refer d'una manera o d'una altra el Pla de Negoci, els manuals operatius...

### ***Vull créixer, donant més qualitat, més luxe...***

Històricament, en molts restaurants ha estat una forma de créixer molt recurrent oferir més qualitat i més luxe en els serveis que es presten. Mitjançant aquesta via, es pretén augmentar els marges i també aconseguir més reconeixement que cridi un nou *target* de clients.

És molt important que aquest tipus de creixement es faci de forma gradual, de manera que aconseguim identificar, captivar i fidelitzar aquells clients que tenen més capacitat de pagament i que al seu torn poden portar clients nous amb una capacitat de despesa semblant.

Evidentment, qualsevol pujada de preus al teu restaurant ha d'anar acompanyada d'un valor afegit més alt en el servei que prestes. Cap client no entendrà que cada cop sigui més car menjar-hi si no ofereixes res de nou.

Un exemple molt clar és el cas del restaurant Rías de Galicia: els seus propietaris van iniciar la carrera amb una fonda d'àpats i, a poc a poc, van créixer fins a regentar una de les marisqueries més exclusives de Barcelona.

No pensis únicament en un nivell de luxe més alt, pensa que millorant el producte i la qualitat que ofereixes en altres àmbits, com el servei, atrauràs més gent.



El concepte comú de totes aquestes estratègies és l'augment del **tiquet mitjà**, de manera que amb el mateix nivell de tiquets, augmenti la facturació.

- Venda associada/impuls/assessorament/neuromàrqueting

### **Augmentar la capacitat**

Una altra manera de créixer és amb l'augment de la capacitat del teu negoci. Ens referim a una capacitat física que et permeti augmentar el nivell de vendes sense augmentar la rotació.

En aquest tipus de creixement hauràs de comptar amb capacitat inversora, per això és necessari que avaluïs l'adequació d'aquesta impressió i refacis el Pla de Negoci.

En aquests casos, és important que tinguis diversos factors en compte:

- Augment d'espai: quan vas estudiar la viabilitat del teu local si et plantejaves créixer, vas haver de considerar la capacitat de l'augment de l'espai com un punt fort. Hi ha locals adjacents que et permetin guanyar espai sense haver de moure el local d'espai físic? Evidentment aquest és un punt fort molt positiu per a qualsevol local, ja que et permet ampliar el local sense necessitat d'incórrer en el risc de perdre clientela fixa pel fet de canviar d'ubicació.
- Banalització del concepte: davant d'una ampliació, planteja't fins a quin punt el concepte del teu negoci manté l'essència i continua sent coherent amb el que els clients esperen del teu local.
- Trasl·lat: és probable que no puguis créixer en espai físic sense haver de traslladar-te. En aquest cas, el creixement és molt més complex, perquè hauràs de tenir en compte ja no només la inversió necessària, sinó:
  - La possibilitat de pèrdua de la clientela fidelitzada.
  - Una penalització per incompliment del contracte de lloguer.
  - La pèrdua d'inversions en immobilitzat (p. ex., instal·lacions fetes al local) i necessitats de noves inversions.

Com veus, un trasllat suposa unes càrregues que t'obliguen a reconsiderar tot el teu Pla de Negoci. Per això, té una importància vital, en el moment inicial en què triïs el local, que tinguis ja en compte aquests punts per a evitar frustracions futures.

### **Banquets i esdeveniments**

Si al començament no et vas plantejar treballar amb grans grups al teu restaurant, o bé realitzant esdeveniments a fora, ja que preferies focalitzar en el teu local i potenciar les vendes ordinàries, pot ser que una bona estratègia de creixement sigui la comercialització d'esdeveniments i banquets.

Per això, analitza si el teu restaurant té capacitat suficient per a poder organitzar esdeveniments i banquets i per a quin tipus d'esdeveniments seria compatible el teu concepte.

Per a comercialitzar banquets al teu restaurant, t'ajudarà molt comptar amb agències de viatges i esdeveniments, que fan d'intermediàries entre el client final i el teu restaurant.

Evidentment això té un cost, ja que solen treballar amb una comissió que parteix del 10%; tanmateix, amb el negoci addicional que pot representar un esdeveniment, i controlant sempre els costos, pots continuar mantenint un bon marge, ja que, a diferència d'un dia d'obertura normal, tots els costos en què incorris els cobriràs amb el que facturis a aquest grup.

Amb tot, hauràs d'anar amb compte de no depreciar la teva marca en la realització d'esdeveniments. Per als teus clients habituals no sol ser còmode tenir un gran grup o trobar-se amb el seu restaurant preferit tancat per a un grup.

Quant a la realització d'esdeveniments a l'exterior, sol iniciar-se amb les mateixes peticions dels teus clients habituals, que et demanaran algun servei fora del teu restaurant habitual. En aquest cas has de preparar-ho bé, considerant que compleixes tots els requisits legals.

D'altra banda, quan tinguis la primeres peticions, no incorris en grans inversions en immobilitzat: hi ha empreses de lloguer de material que t'estalviaran aquesta inversió sense el risc d'efectuar-la i després no donar-hi continuïtat.

### **Replicar el teu model**

Hi ha conceptes de negoci que, per les seves característiques, són perfectament replicables sempre que no arribin a banalitzar-se els dos locals.

Els beneficis de replicar un model o concepte són molts, ja que amb la creació d'economies d'escala l'estalvi en partides de compres i serveis pot ser considerable. També és important preveure les sinergies comercials per les quals les teves inversions en comunicació tindran un cost relatiu més baix i el valor de marca es veurà potenciat.

Tot i això, perquè un model sigui replicable, en general el concepte ha de ser clar i senzill, de manera que els clients potencials puguin desenvolupar un valor de marca que assimili el teu negoci a un estàndard concret.

Dins d'aquesta senzillesa, és important que les operatives internes no requereixin tampoc un grau d'especialització alt.

Dins d'un model replicable, podríem aconseguir una forma de creixement mitjançant la franquícia.

### **Ja sé com vull créixer; com ho faig?**

Un cop tinguis el pla de creixement desenvolupat correctament, és el moment d'elaborar els calendaris i els plans d'acció corresponents, de manera que ordenis els teus esforços en la consecució dels teus objectius.

A continuació detallem una sèrie d'aspectes que t'hauràs de plantejar abans d'entrar en acció.

### **Quan és el moment ideal i com?**

Quant a l'operativa, el teu restaurant ha de funcionar de forma eficient, sense sobresalts que interrompin els teus plans de creixement. En altres paraules, si en el teu dia a dia al capdavant del teu negoci tens la sensació que inverteixes més temps a solucionar problemes que en qualsevol altra cosa, és que, en primer lloc, tens un problema operatiu important, i en segon lloc, no podràs centrar els teus esforços i l'escàs temps que tens a créixer amb seguretat.

Si penses que aquest primer propòsit ja es compleix, el moment clau per a créixer és aquell en què planifiquis un ritme de treball més baix. Són bones èpoques els temps de menor aflluència de clients: intenta evitar les transicions de temporada o els pics de temporada.

A elBulliRestaurant, les nostres èpoques de creixement conceptual es produïen en els períodes de tancament, ja que mantenir el nivell creatiu amb el restaurant obert era materialment impossible. En aquests mesos, tot l'equip podia donar-se al desenvolupament del menú que s'oferiria la temporada següent.

Si agafem aquest exemple, veurem que implicar l'equip en aquests moments és una solució fantàstica ja no només per a obtenir visions diferents de la que tu puguis tenir, sinó que també us permetrà focalitzar-vos en diferents aspectes. A més, és una forma magnífica d'implicar el teu equip amb els objectius de l'empresa.

## Anàlisi dels socis

El paper dels socis és fonamental en el creixement, ja que poden representar la clau per a obrir, créixer, o bé suposar un mur que t'impedeixi dur-ho a terme.

Com veurem a continuació, l'elecció d'un bon soci és un fet que et pot marcar el futur, així que a manera de recordatori, pensa-ho bé i sospesa els pros i els contres de tenir-ne un.

Si vols comptar amb el teu soci per a créixer, dependràs de la seva aprovació per a incórrer en les inversions necessàries que et permetin dur a terme la inversió.

Pot ser que el teu soci no vegi igual de clar que tu el creixement que vols dur a terme, o que simplement no disposi de la capacitat econòmica necessària per a portar a terme la inversió...

Fins i tot si busques altres fonts de finançament el teu soci pot representar un problema, ja que pot ser que dins de la seva estratègia no entri el fet que l'empresa assumeixi un nivell més gran d'endeutament o que no vegi amb bons ulls una ampliació de capital pel consegüent menor grau de representació en la societat.

## L'equip

Durant aquests primers anys ja hauràs descobert que l'equip té un paper fonamental en el desenvolupament del teu negoci. Segurament has tingut molts, moltíssims canvis en el teu equip, i t'has adonat de la dificultat que representa mantenir un equip motivat.

No caiguis en l'error de pensar que tu sol has aconseguit portar el projecte endavant; si de cas l'has liderat tu, però l'equip (tu inclòs) ha estat el motor que t'ha permès progressar.

Tot i això, ara ve el més difícil (i crucial) per a l'estabilitat del teu negoci. En un nou projecte, és relativament fàcil mantenir motivat un equip, però quan s'entra en la rutina, els problemes d'estabilitat s'accentuen.

D'aquesta manera, en aquest moment et pots trobar amb dues situacions. D'una banda, si vols créixer hauràs de saber implicar el teu equip en aquest creixement; i si per contra no desitges créixer, hauràs de saber com mantenir-lo.

En les pàgines següents explicarem els punts clau que hauries de seguir per a consolidar el teu equip i per tant, el teu projecte.

### Crear sensació d'equip; com establim objectius comuns

Aquesta haurà de ser la teva màxima: l'objectiu és que cada component de l'equip s'identifiqui amb la resta, de manera que el sentiment de pertinença a un grup enforteixi el seu compromís.

És freqüent caure en l'error de pensar que els diners ja són una motivació suficient. L'obligació moral sempre és molt més forta que la motivació per raons monetàries.

Hi ha estudis econòmics que demostren aquest fet. Agafem un exemple per a veure-ho de forma més explícita:

*“Un pare, interessat que el seu fill faci el llit, li ofereix 10,00 € setmanals per fer-lo. El seu fill interioritzarà que el fet de fer-lo és una cosa extraordinària que li pot reportar uns ingressos extres. Així, el pare hauria de parlar amb el fill per fer-li entendre que no fer el llit perjudica la resta de la família, de manera que l'obligació moral (i la por al rebuig) obraran a favor de l'objectiu marcat”.*

En aquest sentit, resulta molt útil l'aplicació de les bases de la psicologia positiva, el màxim exponent de la qual és el professor Martin Seligman.

El teu objectiu com a líder del projecte és aconseguir que tots els integrants sentin que formen part d'una cosa molt més gran que ells, de manera que sense l'equip mai no podrien aconseguir resultats magnífics. Amb això, aconseguiràs aplacar els possibles egos dels integrants. Per tant hauràs de marcar unes metes clares, específiques (i realistes) que només es puguin aconseguir de forma col·lectiva. Aquestes metes et permetran mantenir la sensació d'equip.

Alinea els objectius que marquis al teu equip amb els objectius de la teva empresa. Quan marquis uns objectius, has d'evitar possibles conductes oportunistes que es podrien derivar del risc moral causat pels teus propis objectius. En aquest punt, és molt important que el teu sistema de control et permeti supervisar aquests aspectes.

### Un cas pràctic

Com a restaurador, vols millorar l'atenció que ofereixes als teus clients. Així, penses en un indicador mesurable del nivell d'atenció al client: creus que aconseguir una ràtio del 5,5% de propines sobre la facturació és un objectiu assolible i fàcilment mesurable, per la qual cosa ho comparteixes amb el teu equip.

El teu equip, com que vol aconseguir aquest objectiu, és probable que derivi la seva conducta cap a comportaments i pràctiques que van contra l'interès de l'empresa; per exemple, servint més quantitat de menjar per plat del que tocava, o més quantitat de beguda per copa, amb la finalitat de

guanyar-se el favor del client i així poder aconseguir una ràtio de propines més alta. En aquest punt és molt important que el teu sistema de control (vegeu el capítol corresponent) sigui capaç de mesurar aquestes desviacions.

Com ja hauràs pogut intuir, és imprescindible que tot el que facis i com ho facis ha d'estar molt clar. Has de crear un clima de confiança i confort en què el teu equip se senti segur del que fa, per això és tan important la planificació i el treball d'organització.

El teu equip ha de tenir molt clar què és el que fan. No ens referim a les tasques que han de desenvolupar (això ve més endavant), sinó a quina és la raó de ser de l'empresa; per això és necessari que comparteixis les estratègies de l'empresa amb el teu equip, cap on vols anar, a qui es dirigeix el teu restaurant, com és el seu concepte...

A partir de l'últim punt, has de definir alguns perquès: per què hem de treballar en equip, per què treballem d'una forma o una altra... Finalment, hauràs de definir molt bé el com; és a dir, tots aquells processos i manuals que vas idear abans de l'obertura han de ser molt explícits, perquè el teu equip treballi amb confiança i seguretat.

En resum, el teu equip ha de saber el que esperes d'ell en cada moment, de manera que puguis crear un clima de confiança i confort en el qual es puguin desenvolupar en un 100% sobre les seves capacitats.

### **Pla de carrera**

Fins ara hem vist unes pautes bàsiques per a poder implicar el teu equip; a continuació, però, plantejarem una eina molt pràctica per a permetre retenir el talent dins del teu equip.

Un pla de carrera no deixa de ser una precisió de la situació futura d'algun membre de l'equip; és a dir, el creixement professional que pugui arribar a aconseguir sempre que completi un procés descrit, *ex ante*, per l'empresa.

L'objectiu és que el treballador sigui conscient de les possibilitats de creixement que pot tenir dins de l'empresa per a aconseguir, d'aquesta manera, el seu màxim grau de motivació.

Desenvolupar un pla de carrera per als integrants del teu equip pot ser complicat si no tens pensat fer créixer la teva empresa. Si aquest és el cas, és probable que no puguis pensar a promocionar aquell cuiner més capaç a cap de cuina o semblant, però sí que podràs delegar sobre ell cada vegada més feines, de manera que la persona se senti important, valorada i trobi que compleix les seves expectatives laborals.

En els paràgrafs següents detallarem els punts sobre els quals es desenvolupa un pla de carrera.

q) Desenvolupar un pla de carrera és pensar en el futur

Per a fer-ho hauràs de crear un quadre/organigrama amb les posicions actuals i les posicions futures; és a dir, hauràs de descriure l'organigrama futur de la teva empresa. És probable que sigui el mateix o potser n'imagines un de diferent, ja que pot ser que et plantegis deixar d'estar al capdavant de la cuina per dedicar-te en exclusiva a la gestió, per exemple.

És important que en aquest quadre anotis també les dates de les possibles baixes (si és que n'hi ha), com ara probables acomiadaments, jubilacions, per la mateixa rotació...

r) Descobrir les necessitats que cal explotar

Quan hagis completat la tasca anterior, ja tindràs una primera idea de les necessitats que hauràs de cobrir en un futur, i més o menys tindràs clar els terminis.

Així, ara hauràs de definir punt per punt les diferents feines de cada integrant de l'equip per a poder definir, posteriorment, les característiques personals/emocionals de la persona que ha de cobrir aquest lloc.

Amb aquesta informació ja tindràs el perfil de la persona que necessites cobrir i, així, formar aquesta persona per a passar a l'últim pas de la nostra configuració del pla de carrera.

s) Planificar

Finalment, ens queda planificar les accions de formació i desenvolupament a mitjà termini, programant els cursos, les pràctiques, l'experiència i els llocs intermedis que pugui ser recomanable que segueixin els empleats en la seva trajectòria professional, entrenant les actituds i aptituds adequades.

La formació, juntament amb la creació d'objectius i metes, tant de forma individual com col·lectiva, ajudarà a motivar els integrants de l'equip, perquè els proporcionarà eines importants per al seu èxit professional i, per tant, per a l'èxit de la teva empresa.

No hauràs de tenir por que se t'escapi el talent de la teva organització: si t'ocorre, és normal i fins i tot positiu, ja que és preferible que incorporis una persona nova que no mantenir una persona sense motivació que pugui suposar un problema més, i no una solució.

Quan elBulliRestaurant va tancar les portes, va ser el moment en què els diferents components de l'equip van poder desenvolupar els seus projectes; va ser una forma de recompensar la seva lleialtat durant tants anys i seguir mantenint sinergies molt positives en les dues direccions, que ens van permetre seguir creixent.

## Reunió d'avaluació anual

Fins ara hem vist dos mètodes complementaris senzills per a mantenir motivat l'equip: la sensació d'equip i el pla de carrera.

Com hauràs pogut suposar, i ja hem deixat entreveure, en tots dos casos és imprescindible un flux d'informació constant entre el líder de l'equip i la resta de components, per la qual cosa hauràs de parlar constantment amb el teu equip per a poder fer-los veure el seu progrés, de manera que en tot moment siguin molt conscients del desenvolupament que porten a terme i cap on vol anar l'empresa.

Amb tot, hauràs de marcar un dia clau al calendari, en el qual, de forma oficial, comparteixis les teves impressions i el futur de l'empresa en general amb tot el teu equip. Aquest és el moment d'avaluar **la consecució dels objectius que vas marcar, plantejar nous objectius** i, en general, **refermar la relació treballador-cap dins de l'equip**.

És molt important que no enfoquis aquestes reunions des d'un caràcter autoritari, amb comunicació unidireccional. Has d'aconseguir una comunicació multidireccional basada en el respecte i en la confiança.

En aquestes reunions no has de crear un clima de crispació recriminant tots els aspectes negatius, perquè tampoc tindria cap efecte (els elogis i les crítiques són més efectius quan es transmeten en l'acte, sempre que no hi hagi tensió).

Tampoc has de reduir la comunicació amb la resta de l'equip en una sola data; has de parlar de forma molt fluïda i periòdica, de manera que pugueu corregir i millorar ràpidament. Considera aquesta reunió d'avaluació com l'acte oficial en què us plantegeu el futur de forma conjunta i no tant el dia a dia, com pot passar en altres ocasions.

D'altra banda, els criteris de l'avaluació anual que marquis no han de ser únicament els objectius que vas marcar i vas compartir. Pensa que és fer una avaluació global de 360° en la qual el treballador rebi el *feedback* de totes les parts implicades en l'empresa: del seu cap, dels seus companys, de possibles treballadors al seu càrrec i fins i tot opinions de clients o proveïdors.



**JA ESTIC EN FUNCIONAMENT**  
***Com materialitzo el meu treball previ?***  
***Bones pràctiques i el teu paper com a controlador***

Afegint aquest factor humà/subjectiu a l'avaluació, aconseguiràs reduir possibles efectes adversos dels objectius mesurables que tu vas marcar al principi i als quals ja hem fet referència.