01. Diagnòstic executiu

Informe de decisió amb anàlisi anual i pla comercial de 90 dies. Totes les dades són fictícies. Els càlculs provenen del mateix Excel de demostració.

Indicador	Resultat	Què ens diu
Vendes anuals	217.189 €	Volum econòmic, no nombre de clients.
Marge brut	139.562 € / 64,3%	Vendes menys cost directe assignat.
Despeses registrades	133.976 €	Costos que ha de cobrir el marge brut.
Resultat orientatiu	5.586 € / 2,6%	Abans de costos absents del fitxer.
Mesos amb pèrdua	5/12	Exposició als mesos de menor demanda.

Conclusió principal

El restaurant cobreix els costos registrats, però el coixí és reduït. Perdre un 4,0% de vendes, amb el mateix mix i despeses, eliminaria el resultat anual.

Decisions que prioritzaria

1. Validar el cost real per servei i les minves.
2. Ajustar l'activitat dels mesos deficitaris.
3. Provar captació amb un límit de despesa i marge atribuïble.

Cap resultat comercial futur està garantit. Les propostes de millora són hipòtesis per contrastar.

02. Dades, abast i qualitat

El valor de l’anàlisi depèn de poder seguir una xifra fins al seu origen i distingir el que sabem del que encara hem de validar.

Font	Cobertura	Tractament
Registre de vendes	72 files: 6 articles × 12 mesos	Mes i SKU normalitzats. Quantitat, preu i cost separats.
Despeses	60 apunts: 5 categories × 12 mesos	Imports classificats sense duplicar el cost directe.
Excel rebut	Ordre i formats inconsistents	Es conserva com a evidència de la mostra.

Regles de càlcul

Vendes = unitats × preu unitari. Cost directe = unitats × cost assignat. Marge brut = vendes − cost directe. Resultat = marge brut − despeses. El marge global és una ràtio de totals, no la mitjana dels percentatges dels articles.

Supòsits que condicionen la lectura

Els imports s’interpreten com a nets d’IVA per a aquesta simulació. El cost assignat representa consum d’ingredients i begudes, no pagaments a proveïdors. Els preus i costos unitaris són constants: la mostra no prova canvis reals de preu, descompte o inflació.

Què no es pot afirmar amb aquestes dades

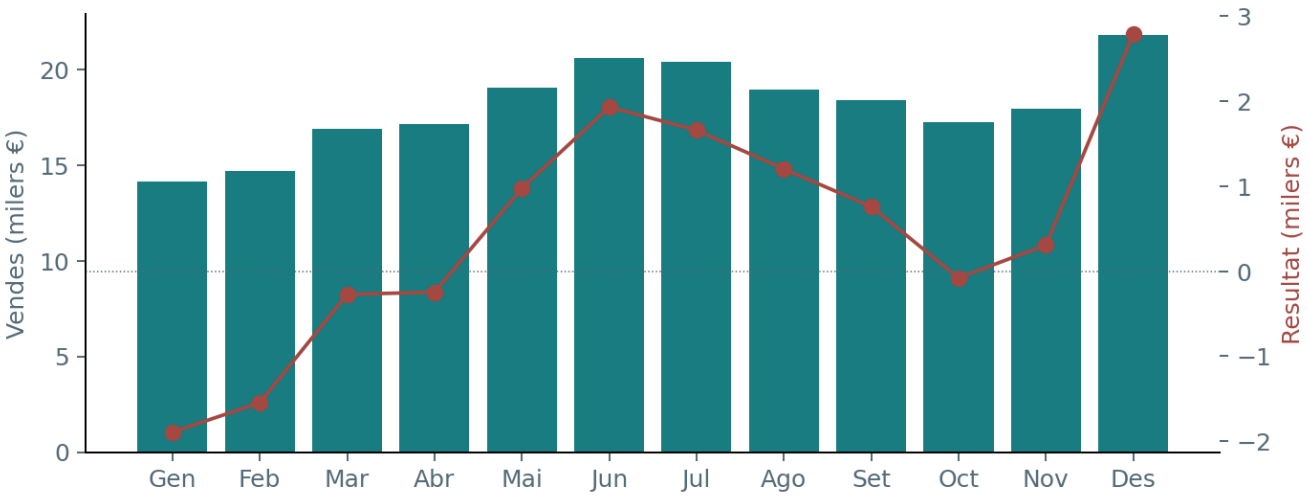
No podem calcular tiquet mitjà, clients únics, recurrència, cost d’adquisició real ni valor del client. Tampoc rotació d’estoc, caixa disponible o rendibilitat per canal. Falten identificadors de tiquet, consum real, minves, anul·lacions, cobraments i atribució comercial. Una sola anualitat no permet afirmar creixement interanual ni validar una estacionalitat repetible.

Controls abans d’un encàrrec real

Conciliar amb factures i TPV; comprovar duplicats i períodes incomplets; separar IVA i anul·lacions; validar plats i begudes amb el responsable; quadrar el total mensual i anual i els 60 apunts de despesa.

03. Evolució mensual i períodes crítics

La facturació ha de llegir-se juntament amb el resultat. Un mes amb moltes vendes pot deixar poc marge disponible després dels costos.



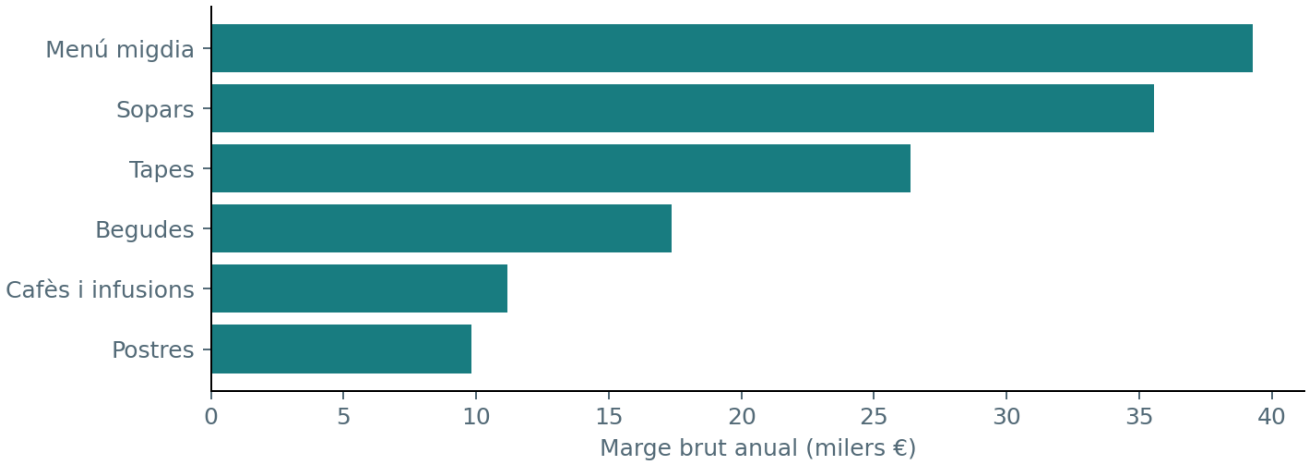
Mes	Vendes	Marge brut	Despeses	Resultat
Gen	14.145 €	9.065 €	10.957 €	-1.892 €
Feb	14.710 €	9.472 €	11.018 €	-1.546 €
Mar	16.876 €	10.847 €	11.119 €	-272 €
Abr	17.133 €	11.012 €	11.259 €	-247 €
Mai	19.032 €	12.198 €	11.223 €	975 €
Jun	20.611 €	13.272 €	11.342 €	1.930 €
Jul	20.402 €	13.139 €	11.482 €	1.657 €
Ago	18.919 €	12.160 €	10.957 €	1.203 €
Set	18.374 €	11.777 €	11.018 €	759 €
Oct	17.225 €	11.040 €	11.119 €	-79 €
Nov	17.962 €	11.567 €	11.259 €	308 €
Des	21.800 €	14.012 €	11.223 €	2.789 €

Mesos deficitaris: Gen, Feb, Mar, Abr, Oct. Cal estudiar dies, franges horàries i torns abans d’atribuir-ne la causa.

04. Mix de productes i rendibilitat

Prioritzem marge brut en euros, marge percentual i volum. Les unitats de diferents tipus d'article no són comparables com a visites o clients.

Article	Unitats	Vendes	Marge €	Marge %	Pes marge
Menú migdia	4.269	64.035 €	39.275 €	61,3%	28,1%
Sopars	2.633	57.926 €	35.546 €	61,4%	25,5%
Tapes	4.885	41.522 €	26.379 €	63,5%	18,9%
Begudes	7.551	24.163 €	17.367 €	71,9%	12,4%
Cafès i infusions	6.041	15.102 €	11.176 €	74,0%	8,0%
Postres	2.888	14.440 €	9.819 €	68,0%	7,0%



Lectura comercial

Menú migdia aporta més marge absolut (39.275 €). Cafès i infusions té el marge percentual més alt (74,0%). Menú migdia té el més baix (61,3%). Això no justifica eliminar-lo: pot atreure vendes complementàries que aquí no podem observar.

La reposició i la carta s'han de decidir també amb capacitat, demanda, disponibilitat i estoc. Aquí no tenim aquesta evidència.

05. Estructura de costos i palanques

El cost directe i les despeses registrades tenen causes diferents. Els estalvis no s'han de sumar sense comprovar que no se solapen ni redueixen el servei.

Categoria	Anual	% de vendes	Mitjana/mes
Personal	90.725 €	41,8%	7.560 €
Lloguer	24.075 €	11,1%	2.006 €
Subministraments	10.767 €	5,0%	897 €
Altres	5.394 €	2,5%	450 €
Màrqueting	3.015 €	1,4%	251 €
Cost directe separat	77.628 €	35,7%	6.469 €

Personal: mesurar productivitat

Personal representa 41,8% de les vendes. Cal recollir hores treballades, vendes i marge per torn. Aquest percentatge descriu la mostra; no és un llindar sectorial ni prova excés de plantilla.

Cost directe: revisar cada unitat

Una reducció hipotètica del 3% del cost directe, a vendes constants, aportaria 2.329 € anuals. Cal validar escandalls per plat, racions servides, preus de compra i minves de cuina. Comparar el consum teòric amb el real i comprovar l'estalvi sense reduir qualitat ni servei. L'estalvi només existeix si la factura o el consum real disminueix.

Cost fix: prioritzar renegociació i ús

Revisar contractes, serveis duplicats i calendari d'obertura. No pressupostem retallades de personal ni de lloguer sense una alternativa operativa. Cada reducció d'1.000 € de despesa augmenta el resultat orientatiu en 1.000 €, si no afecta vendes ni altres costos.

Màrqueting actual

La despesa anual registrada és de 3.015 €. No hi ha campanyes ni conversions associades. Per tant, no es pot afirmar si aquesta despesa funciona ni calcular-ne el retorn.

06. Punt d’equilibri i sensibilitat

Model orientatiu: suposem el mateix mix de vendes, marge brut constant i despeses registrades fixes dins de l’interval analitzat.

Mesura	Càlcul	Resultat
Vendes d’equilibri anuals	Despeses / marge brut %	208.497 €
Equilibri mensual mitjà	Equilibri anual / 12	17.375 €
Distància a l’equilibri	Vendes actuals − equilibri	8.693 €
Marge de seguretat	Distància / vendes actuals	4,0%

Escenaris independents, no previsions

Canvi hipotètic	Resultat anual	Variació vs base
Base	5.586 €	0 €
Vendes −5%	-1.392 €	-6.978 €
Vendes +5%	12.564 €	6.978 €
Cost directe −3%	7.914 €	2.329 €
Despesa operativa −3%	9.605 €	4.019 €
Preu +2%, volum constant	9.929 €	4.344 €

Com interpretar una pujada de preu

Amb una pujada general del 2%, el volum podria baixar com a màxim un 3,0% abans que el marge brut total tornés al nivell inicial, si el mix i cost unitari es mantenen. No coneixem l’elasticitat: cal provar preus en un conjunt petit d’articles.

No és un model de caixa. No inclou inversió, finançament ni variació d’estoc. Si personal o subministraments canvien amb l’activitat, s’ha de recalcular el llindar.

07. Pla operatiu i oportunitats quantificades

Cada acció té una prova, un responsable i una condició de continuïtat. La prioritat és reduir incertesa abans d'ampliar la inversió.

Acció	Responsable	Quan	Prova	Indicador
Escandalls i minves	Xef + gerència	Setmanes 1-3	Pesar consum i residus en 10 serveis.	Cost directe real per plat i minva €; comparar amb recepta.
Cobertura dels torns	Gerència	Setmanes 2-4	Registrar hores i vendes per franja.	Marge per hora i nivell de servei; no retallar a cegues.
Venda de postres	Cap de sala	Setmanes 5-8	Oferta sense descompte en torns comparables.	Marge per tiquet i taxa d'addició de postres.

Una oportunitat que podem dimensionar

100 postres addicionals al mes, al preu i cost de la mostra, aportarien 340 € de marge brut mensual, abans de despesa de campanya i costos extra. És una sensibilitat, no una estimació de demanda.

Ordre d'execució

Primer, verificar marges. Després, provar una palanca comercial. Finalment, ampliar només allò que augmenta marge incremental net. Si les vendes creixen però el resultat empitjora, cal aturar l'acció i revisar preus, descomptes i costos.

08. Estratègia de màrqueting

Objectiu de 90 dies: construir un sistema de captació i repetició que es pugui mesurar. Els públics i el posicionament són propostes per validar amb el negoci.

Segment proposat	Necessitat	Proposta de valor	Canal de prova
Treballadors del barri	Migdia pràctic i servei predictible	Menú complet amb reserva senzilla	Fitxa local, empreses properes, pissarra
Residents i parelles	Sopar proper i sense complicacions	Carta clara i plats destacats amb fotos reals	Cerca local i contingut de sopars
Clients que ja han vingut	Motiu per repetir	Novetat setmanal i servei coherent	Recordatori voluntari i equip de sala

Missatge i oferta

“El teu menú de migdia, ben explicat i a prop de la feina.” La proposta se centra en conveniència i claredat. No prometem preus, horaris o qualitat que el negoci encara no hagi confirmat.

Embuts i resultat comercial

Descobriment → visita al menú → reserva → servei efectiu → repetició. Una reserva cancel·lada no compta com a venda. Cal preguntar o registrar el canal d’entrada al moment de reservar.

No disposem d’investigació de mercat ni dades demogràfiques. Aquests segments no són perfils observats dels clients.

Calendari editorial de quatre setmanes

Setmana	Contingut proposat	Acció que demanem
1	Menú real, horari i com reservar	Consultar disponibilitat
2	Plat destacat i procés de preparació	Reservar taula
3	Experiència real amb autorització	Fer una consulta concreta
4	Prova de menú o postres amb codi	Servei efectiu atribuïble

Cadència inicial proposada: dues publicacions útils per setmana i una actualització de disponibilitat. Gerència valida contingut, preus i promeses abans de publicar.

09. Campanyes i pressupost de 90 dies

Pressupost màxim incremental proposat, subjecte a validació del marge i la capacitat. La despesa històrica continua en el resultat base; no la restem una segona vegada.

Campanya	€ màxims	Execució	Responsable	Mesura
Presència local i contingut	250 €	Fotos reals, menú actualitzat i 8 peces de contingut	Equip intern, setm. 1-4	Consultes i reserves efectives registrades
Captació local de sopars	300 €	150 €/mes durant dos mesos; dues creativitats	Gerència, setm. 5-12	Marge incremental després del cost de campanya
Prova de venda de postres	100 €	Materials i registre; sense descompte general	Sala, setm. 5-8	Addició i marge per tiquet comparable
Seguiment i contingència	100 €	Reserva, només amb aprovació	Gerència, revisió setmanal	No gastar si la prova no aporta evidència
Total màxim	750 €			

Desemborsament per fases

Activar un màxim del 30% durant el primer mes, el 35% durant el segon i el 35% durant el tercer. La part no gastada no s'ha de consumir per esgotar el pressupost. El primer mes prepara la mesura i els materials; la publicitat s'activa quan aquests estan validats.

Costos que cal incorporar

El pressupost són imports de prova, no tarifes de proveïdors. Les hores internes, comissions, eines i gestió externa no estan quantificades; s'han d'afegir al cost de campanya abans d'aprovar-la.

Creativitats i registre de resposta

Versió A: "El menú del barri, amb els plats i el preu clars". Versió B: "Un sopar a prop, amb reserva senzilla". Mantindrem oferta i pressupost comparables per distingir l'efecte del missatge.

Registrar campanya, creativitat, data, cost, codi de resposta i ID de tiquet i reserva atesa. Usar codis diferents per cada prova i preguntar el canal al punt de venda. Les visites al web són una mesura intermèdia, no el resultat comercial.

10. Economia de campanya i promocions

Una campanya s’avalua pel marge que afegeix després dels seus costos. La facturació atribuïda no és necessàriament facturació incremental.

Mesura orientativa	Valor
Pressupost incremental màxim	750 €
Vendes incrementals per cobrir la prova	1.167 €
ROAS d’equilibri només sobre marge brut	1,56x
Despesa de mitjans pagats prevista	300 €
Vendes per cobrir només els mitjans pagats	467 €

Rendibilitat i atribució

Resultat incremental = vendes incrementals × marge de contribució real − cost complet de campanya. El marge brut de la mostra només és un substitut provisional: cal incorporar les comissions de cobrament, consumibles i hores addicionals necessàries per servir la demanda. Les minves i els plats de cortesia s’han d’incloure en el cost real per servei, sense duplicar imports ja comptats. Per tant, aquests llindars són mínims orientatius.

Descompte general del 10%: risc

Amb el cost unitari constant, el volum hauria d’augmentar un 18,4% per mantenir el mateix marge brut total. Una promoció que augmenta vendes menys que aquest llindar pot destruir marge, abans de pagar la campanya.

Exemple de lot, pendent de validar

Menú + postres: preu separat 20 €, proposta de lot 18 €, cost assignat 7,40 €, marge del lot 10,60 €. El lot perd 2 € respecte a vendre els dos articles al preu complet. Només té sentit si crea compres addicionals o fidelització que compensa aquesta diferència.

11. Calendari de 90 dies i quadre de seguiment

El pilot ha de deixar una decisió documentada cada setmana. Un responsable únic coordina dades, execució i pressupost.

Setmanes	Treball i lliurable	Decisió de pas
1-2	Conciliació, definicions i dades de tiquet. Establir base comparable.	No invertir fins a validar marge i mesura.
3-4	Fotos, oferta, materials i codis de campanya. Formació de l'equip.	Verificar registre amb operacions de prova.
5-6	Activar una prova comercial i dues creativitats. Revisar cada setmana.	Aturar errors d'atribució i despeses no aprovades.
7-8	Comparar marge per tiquet i torn comparable; revisar minves i anul·lacions.	Continuar només si hi ha contribució positiva mesurable.
9-10	Concentrar pressupost en la prova amb millor evidència.	Ampliar com a màxim un 20% per revisió, com a regla proposada.
11-13	Tancar costos, atribució i aprenentatges. Informe de continuïtat.	Escalar, modificar o cancel·lar amb justificació.

Indicadors setmanals

Indicador	Definició	Dada necessària
Marge incremental net	Marge addicional − cost complet de prova	Tiquet, cost real per servei i despesa de campanya
Cost per conversió efectiva	Cost complet / compres o serveis vàlids	Campanya i operació confirmada
Marge per tiquet	Marge brut net / tiquets vàlids	ID tiquet i articles
Taxa d'addició	Tiquets amb complement / tiquets elegibles	Línies del mateix tiquet

Disseny de la prova

Comparar dies i franges semblants, registrar festius i canvis d'horari i modificar una variable principal cada vegada. Si és viable, mantenir un grup comparable sense oferta. Un codi promocional acredita atribució, però no prova incrementalitat: alguns clients haurien comprat igualment. Amb poc volum, la conclusió és provisional i no una prova estadística.

12. Decisió final i següent encàrrec

Aquest informe converteix els totals en una agenda de decisions. El següent pas aporta les dades que permetran passar de la simulació a conclusions verificades.

Recomanació per al propietari

Aprovar una primera fase de quatre setmanes per validar costos i registrar tiquets. Autoritzar el pilot comercial només després d'aquesta revisió. El restaurant té un resultat positiu petit i no ha de comprometre tot el coixí en captació.

Dades a demanar	Decisió que permeten
Tiquets amb data, hora, article i descompte	Tiquet mitjà, plats per comanda, franges i menús combinats
Factures de compra, escandalls, racions i minves	Marge real i desviacions per article
Estoc d'ingredients, minves i hores per torn	Compres d'ingredients i productivitat per servei
Campanyes, codis, cost i canal registrat	Atribució i contribució comercial
Cobraments, pagaments i saldo inicial	Caixa i capacitat de finançar el pilot

Lliurables d'un servei professional

Base neta amb diccionari i conciliació; model de KPI actualitzable; informe amb conclusions i límits; presentació executiva; pla de proves amb responsables i pressupost; revisió als 30, 60 i 90 dies. L'abast i honoraris s'acorden segons qualitat, volum i preguntes del client.

Traçabilitat

Font: Excel fictici de Metravia, fulls Vendes netes i Despeses, any 2025. Càlculs derivats verificats amb totals mensuals i anuals. Les taules arrodoneixen a euros; petites diferències visibles poden venir de l'arrodoniment. No s'utilitzen benchmarks externs ni dades de clients reals.